إتصالات الأزمة

وإدارة الأزمات

الدكتور

قدرى على عبد المجيد

دكتوراه فى الإعلام



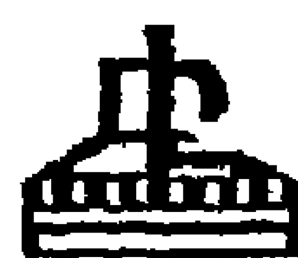
دار الجامعة الجديدة

اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات

اتصالات الأزمة
وإدارة الأزمات

الدكتور
قدري على عبد المجيد
دكتوراه فى الإعلام

2011


دار الجامعة الجديدة

٣٨-٤٠ ش سوتير - الأزاريطة - الإسكندرية
تليفون: ٤٨٦٣٦٢٩ فاكس: ٤٨٥١١٤٣ تليفاكس: ٤٨٦٨٠٩٩
E-mail: darelgamaaelgadida@hotmail.com
www.darggalex.com info@darggalex.com

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ أَنَّهُ مَن قَتَلَ نَفْساً بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الأَرْضِ
فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعاً وَمَنْ أَحْيَاهَا
فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعاً ﴾

صدق الله العظيم

سورة المائدة من الآية رقم ٣٢

إهـــــــــداء

- ✍ إلى روح والـدى أسـأل الله تعـالى أن يـسكنه فسيح جنانه .
- ✍ إلى روح والـدتى أدعـو الله تعـالى أن يرحمهـا ويسكنها روضة من رياض الجنة .
- ✍ إلي أسرتى الصغيرة زوجتى وأولادى ، وأيضا إلي أسرتى الكبيرة مصر التى أتمني أن تنعم بالأمن والخير والإزدهار .

أهدى إليهم جميعاً هذا العمل المتواضع وفاءً بحقهم جميعاً وعرفاناً بفضلهم

مقدمــة

يحظى علم إدارة الأزمات باهتمام كبير من جانب الباحثين فى مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام والاتصال الجماهيرى بشكل خاص ، وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التى يعيشها العالم الآن فى مجال الإعلام والاتصالات ، والتى تنقل الأحداث والأزمات فور وقوعها من أى مكان فى العالم ، هذا فضلاً عن كثرة الأزمات التى تعانى منها من دول العالم خاصة الناتجة عن حوادث الإرهاب . ومن بين الفروع الهامة فى مجال إدارة الأزمات ما يتعلق بكيفية إدارتها على مستوى الجمهور الداخلى والجمهور العام ووسائل الإعلام وهو ما يعرف باتصالات الأزمة . لذلك فإن الاتصال المؤثر والفعال بهذا الجمهور من خلال وسائل الإعلام ووسائل الإتصال الأخرى يؤدى حتماً إلى نتائج إيجابية وملموسة عند إدارة أى أزمة .

وتأتى هذه الدراسة لتفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول تأثيرات اتصالات الأزمة فى مجال معالجة الأزمات .

وفى هذا الإطار قام الباحث بإعداد هذه الدراسة حول دور الاتصال فى إدارة الأزمات بالتطبيق على حادث الأقصر الإرهابى عام ١٩٩٧ ونال بها درجة الماجستير فى الإعلام بتقدير ممتاز من كلية الإعلام جامعة القاهرة .

وقد عرض الباحث فى هذه الرسالة الإطار الفكرى والنظرى فى مجال اتصالات الأزمة بشكل عام ، كما أجرى دراسة حالة لحادث الأقصر الإرهابى الذى وقع بمعبد الدير البحرى فى ١٧ نوفمبر ١٩٩٧ ونتج عنه وفاة وإصابة عدد كبير من السائحين ، وحظى بمعالجة إعلامية دولية مكثفة نتيجة تعدد جنسيات الضحايا.

وقد استعرض تفصيلات هذا الحادث وأسبابه وتأثيراته والأنشطة الاتصالية التى قامت بها الأجهزة المختلفة لمعالجة آثاره السلبية ، كما أجرى تحليل مضمون كمى للمعالجة الصحفية المصرية للحادث ، وأيضاً أجرى تحليل مضمون كيفى للمعالجة الإعلامية الدولية لهذه الأزمة .

ويستعرض فى هذا الكتاب فقط التراث النظرى فى مجال اتصالات الأزمة بشكل عام وذلك فى خمسة فصول رئيسية ، يتضمن الفصل الأول المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالاتصال وبالأزمات ، ويتناول فى الفصل الثانى مفهوم إدارة الأزمات ومراحل التخطيط لإدارة الأزمة ودور الاتصال فى عملية التخطيط. أما الفصل الثالث فقد عرض فيه جميع القضايا والأطر الخاصة باتصالات الأزمة من حيث مفهومها وأهميتها ووظائفها وأيضاً النماذج والنظريات المرتبطة بها. ويستعرض فى الفصل الرابع عناصر عملية اتصالات الأزمة ودور كل منها فى إدارة الأزمات وهى القائم بالاتصال ووسائل الاتصال والجمهور ، وقد تضمن الفصل الخامس علاقة وسائل الإعلام بإدارة الأزمات من خلال طرح لأهمية هذه الوسائل فى مجال إدارة الأزمات وأيضاً كيفية التخطيط الإعلامى لإدارة الأزمات.

والله تعالى الموفق ،،،

المؤلف

أهمية هذه الدراسة

تعد الأزمة واحدة من أكثر نظم الإتصال الهائلة والباعثة على التحدى فهناك ندرة فى المعلومات ولا يتوافر الوقت الكافى لإجراء البحث والتقييم الملائمين ، وقد نستفيد من الخبرات السابقة ولكن تظل هناك أرضاً جديدة لم تطأ بعد .

ونحن عادة لا نملك الخيار بين الأبيض والأسود أو بين الصحيح والخطأ فأى تصرف قد يسفر عن الكثير من المشكلات وأى تصرف آخر يحمل لنا كماً جديداً من تلك المشكلات.

ويسعى الفريق الإدارى المتماسك نحو مواجهة تلك المشكلات ويحاول كل عضو حماية مصالحه الشخصية . (١)

ومن الطبيعى أن نجد لبعض الأزمات تداعيات مأساوية لا تتيح لأى فرد أن يخرج منها بعناصر تحفيز أو بوادر ترضية ولكن على الجانب الآخر نجد أن غالبية الأزمات لا ينتج عنها إصابات أو وفيات ، وفى مثل هذه الحالات تكون مسألة مساعدة المنظمة فى تحقيق إتصال فعال واستعادتها سمعتها " فى مواجهة الجماعات العدائية المتحيزة والتى تتملكها رغبة كبيرة فى مهاجمة كل ما هو كبير وناجح" مسألة ملحة وهامة ومرضية فى نهاية الأمر. (٢)

وإذا نظرنا إلى واقعنا الآن لوجدنا أن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة

---

(١) Michael Bland , Communicating out of a crisis . First published . (London : Macmillan Press LPT . 1996) . P.8.

(٢) Ipid . P.8.

اليومية(١) وأن لها تحديات داخلية وتهديدات خارجية وهى محل دراسة وتحليل من المتخصصين فى شتى المجالات (٢) وإذا كنا نعيش فى عالم من الأزمات فإن الأزمة معه تصبح حقيقة ملموسة إعترفنا بذلك أم لم نعترف وهذه الحقيقة الصعبة تتطلب وجود إدارة رشيدة للتعامل مع تلك الأزمات (٣) إذ أن اعترافنا بوجود الأزمة يتطلب أن نكون أكثر حضوراً فى وعينا وفى فكرنا وفى إدارتنا حتى نؤثر فى مجرياتها ونتجنب مخاطرها بل والإستفادة من إيجابياتها ، فالأزمات تمثل معالم طريق عبرت خلاله الإنسانية وشيدت حضارتها فلم تكن الأزمات كلها شراً مستطيراً بل كانت بواعث لنهضه علمية وفكرية أثرت المعارف الإنسانية وساعدت على تطورها ويسرت لها سبل لم تكن متوافرة لديها من قبل (٤).

والأزمة يحيط بها بيئة ذات طبيعة خاصة سواء من حيث كثافة المتغيرت المحلية والإقليمية والدولية ومن حيث حركتها السريعة والمتفاوتة التأثير على أداء وسلوك الأزمة والتى تستدعى كل منها تصدى واستجابة وتفاعلاً بمعدل أسرع من حركة الأزمة للسيطرة عليها ووقف تطورها وإبقائها فى الوضع الذى وصلت إليه ثم معالجة هذا الوضع .(٥)

ويلاحظ الآن وجود إرتباط وثيق الصلة بين الأزمة والتغيرات العالمية

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣) ص ١٤ .

(٢) كلية الدراسات العليا ، دراسات فى إدارة الأزمات الأمنية ، (القاهرة : أكاديمية الشرطة ، مطابع الشرطة ، ٢٠٠٠) ص١١.

(٣) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات منهج اقتصادى وإدارى متكامل لحل الأزمات ، (القاهرة : مكتبة مدبولى ، ١٩٩٤) ص ٢٤١ .

(٤) المرجع السابق ، ص ١٠

(٥) المرجع السابق ، ص ٥٨ .

الجديدة وفى ظل نظام العولمة ومع وجود علاقة طردية بينها وبين كافة المتغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية ..... والتى أثرت بطبيعة الحال على جميع المنظمات بأنشطتها المختلفة ، ومن ثم نجد أن نظم الإدارة فى حاجة ماسة إلى تطوير أساليبها ومناهج عملها وإعادة هيكلتها لمواجهة المواقف المتجددة التى تحمل فى طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة تلك المتغيرات .

وفى ظل هذه المتغيرات أدت إلى الإهتمام بكيفية إدارة الأزمات بل والتنبؤ بها من خلال نظم للمعلومات (١) وعلامات الإنذار المبكرة والتى توضح أن هناك أزمة محتملة إذ أن الشعور بالمشاكل المحتملة هو أول خطوة نحو تجنب الأزمات أو نحو حلها (٢) ومحاولة التصدى لتلك البوادر التى تنبئ بوقوع الأزمة قبل حدوثها وتصعيدها والإعتماد على المبادأة بدلاً من رد الفعل.

إن بداية التفكير الجاد فى التعامل مع الأزمات ومواجهتها يبدأ من الإجابة على التساؤلات الآتية :

أين نحن ؟ وما هى الصورة الذهنية الحالية لنا عند جمهورنا ؟ وإلى أين نتجه ؟ وماذا نملك ؟ وما هو الوقت المتاح لنا للإستخدام ؟ وأين نود أن نكون ؟ وماهو المطلوب القيام به لنصل إلى ما نريد ؟ وما هى الوسائل المتاحة والمناسبة التى يمكن استخدامها للوصول إلى أهدافنا ؟

أن أفضل وسيلة لفهم طبيعة ؛ ـمة ومعرفة أفضل السبل للتعامل معها هو القيام بدراسة الأزمات التى تعرضت لها المنظمات الأخرى وكيف تم إدارتها وبدلاً من

---

(١) كلية الدراسات العليا ، مرجع سابق ، ص١١ .

(٢) Alfonso Gonzalez – Herrero and Cornelius B. Partt , How to Manage a crisis before – or whenever it Hits , Public relations Quarterly , Vol. 40 . No.1 , spring 1995 . P.25.

أن نكتفى بالنظر فى تعاطف ودهشة علينا أن نسأل أنفسنا ماذا حدث ؟ ولما تعرضت هذه الأزمة لهذا الكم وهذه النوعية من المعالجة الإعلامية والصحفية وحظيت بهذا الإهتمام البالغ ؟ وكيف قامت الإدارة بمعالجتها ؟ وما هى أوجه النجاح والإخفاق فيما يتعلق بردود أفعالها ؟ (١)

ومن الأساليب الناجحة القيام بدراسة وتحليل الأزمات المتشابهة فى حدوثها ونتائجها ومراقبة سبب إختلاف إحداها فعلى سبيل المثال ما قامت به شركة طيران بان أمريكا Pan Amercan عقب حادث تفجير طائرتها فى لوكيربى Lockerbie وحادث شركة طيران بريتش ميدلاند British Midland فى كيج وورث Keg worth ويجب هنا تحليل أوجه الإختلاف بين الأزمتين وكيف كان رد فعل الشركتين ؟ وكيف تسببت الخصائص المختلفة للأزمتين وردود أفعال الشركتين فى التأثير على أسلوب رؤية الجماهير لهما . (٢)

ويجب أن نعترف بأنه ليس معنى النجاح فى تجاوز الأزمة والقضاء عليهما ضمان عدم حدوثها مرة أخرى فالأزمات لا تمنح المناعة للمنظمة أو المجتمع أو المجال الذى حدثت فيه لأنها من الصعب أن تأتى مرة أخرى بنفس الإسلوب والحجم والآثار والأسباب ولكنها تأتى متطورة بما يتناسب مع ما تركته الأزمة السابقة من آثار ومع ما حدث من تغيير القوى المتصارعة التى يمكن أن يمثل إحتكاكها مع بعضها مرة أخرى بداية صناعة أزمة جديدة . (٣)

والأزمة لا تحدث من فراغ فكل أزمة ما هى إلا حلقة من سلسلة من

---

(١) Michael Bland , op. Cit. P.8.

(٢) Ipid , P. 9.

(٣) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمـــة ، الطبعـــة الأولـــى ، (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩) ص.ص ١٩ ، ٢٠ .

الأزمات وإذا ما تم معالجتها بطريقة خاطئة فإنها تطلق سلسلة من التفاعلات وعلى ذلك فإن التحليل المبنى على أسوأ وضع يبنى على التساؤل عما إذا كانت الأزمة الحالية قد نتجت عن أزمات أخرى وإذا كان الأمر كذلك فما الذى يجب عمله الآن (١).

فعند وقوع الأزمة علينا أن نتساءل إذا ما كانت تلك الأزمة بمثابة مؤشر لوقوع المزيد من الأزمات الأكثر جسامة وخطورة وهل يمكن أن تكون تلك الأزمة مجرد طرف صغير لجبل الجليد الضخم ؟ وهل يمكن أن تتحول هذه الأزمة إلى قضية كبرى أوسع نطاقاً (٢).

لذلك فإن انتهاء الأزمة لا يعنى عدم وجود أزمات أخرى بل يعتبر فى بعض الأحيان بداية لأزمات أخرى فالعملية تبدأ مرة واحدة ويجب على العلاقات العامة أن تقوم بإدارة فعالة للقضايا التى تواجه المنظمة وأن تخطط جيداً لمنع وقوع أزمات أخرى . (٣)

. ولكل أزمة سلوك تسير عليه ومسارات تتخذها بعضها يمكن التنبؤ به والبعض الآخر يصعب تحديده أو توقع إتجاهاته ومن خلال أداء الأزمة وإفرازات نتائجها وتتابعات أحداثها وتراكم معالمها يتضح التأثير الأدائى الذى أحدثته داخل المجال الذى حدثت به سواء كان منظمة أو مجتمع . (٤)

وعادة ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، التخطيط مواجهة الأزمات عشر كوارث هزت مصر ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥) ص ٢٦ .

(٢) Michael Bland . op. cit . P. 56.

(٣) Alfonso Gonzalez , Herrero and C.B. Pratt . op. cit. P. 29.

(٤) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ٦٠ .

الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة فالأزمة موقف يحتاج إلى جهود كبيرة للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر رؤية متعمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التى أتاحت لها الوجود كما يستلزم ذهنا متفتحاً لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات (١).

وعنصر الوقت اللازم لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الأزمة قد يكون قصيراً فى بعض الأزمات وقد يكون وافياً فى أزمات أخرى إذا توافر للمنظمة نظام للتنبؤ بالأزمات والمخاطر المحتملة بحيث يمكن الإعداد مسبقاً لمواجهة الأزمات وإجراء السيناريوهات اللازمة واتخاذ القرارات الملائمة لكل تطور محتمل للأزمة كما يختلف الوقت الذى يمكن اعتباره كافياً لإدارة أزمة معينة حسب القدرات الإدراكية والمهارات الإدارية المتوافرة لصناع القرار لأن الأزمة تتطلب استيعاباً للموقف ومعرفة بأبعاده وتوافر قدر مناسب من المعلومات بالدقة والسرعة اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة .(٢)

أن أحد أهم ملامح الأزمة هو ضغط الوقت بمعنى أن الوقت المتاح محدود أمام المدير لاتخاذ اللازم من بحث وقرارات قبل وقوع وتصعيد الخسائر وبطبيعة الحال لا يمكن صناعة القرارات بالطريقة التقليدية ساعة الأزمة مما يحدو بنا أن نكون مستعدين ولدينا خطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمة فماذا يمكن أن تفعل إدارة المنظمة فى مواجهة أزمة ما ؟ وإذا خصصنا السؤال وقلنا ما هو دور

---

(١) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، الطبعة الأولـى ، (القاهرة ، دار البيان للنشر ، ١٩٩٨) ص٤٣.

(٢) المرجع السابق ، ص ٥١ .

كل إدارة أثناء الأزمة ؟

إن الإعتقاد الخاطئ لإدارة المنشأة بأنها محصنة ضد الأزمات يعنى أنها معرضة لأزمة فى أى وقت ويعنى أيضاً شل حركتها فى مواجهة الأزمة.

ويلاحظ أيضاً أن الأفراد يتسببون أحياناً كثيرة فى حدوث الأزمة وهم الأكثر تأثراً بها وقد تدفعهم الإدارة دون قصد منها إلى خلق الأزمة وذلك بسبب تجاهلها لاحتياجاتهم أو مشاكلهم وإتباع سياسات خاطئة تؤدى فى النهاية إلى وقوع الأزمة .(١)

ومهما بلغت سنوات الخبرة فى مجال مواجهة الأزمات ومعالجة آثارها السلبية فإن القلق الشديد أحد السمات الرئيسية حينما تقع الأزمة فإذا لم نكن متواجدين بالموقع عند وقوع الأزمة فسوف يحيطنا فى البداية شعور غير حقيقى بالهدوء ولن يستغرق الأمر سوى دقائق قد تمتد إلى ساعات فى بعض الأحيان إلى أن تجتمع الإدارة المعنية بالأمر ويبدأ الشعور الحقيقى بالخطر فى الطفو على السطح فذلك الشعور الزائف بالأمان يشبه فترة الهدوء التى تعقب توقف طلقات الرصاص إيذاناً بشن الإعداد لهجمة ضارية وما يتلو ذلك من أحداث معتمداً أساساً على الأزمة ذاتها ففى بعض الحالات قبل إذاعة خبر بنشر المخاوف من منتج معين أو عرض برنامج إخبارى عن المنظمة فغالباً ما يحتفظ المناخ العام بالهدوء والتقبل النسبيين حتى إذا ما أسفر ذلك عن إمكانية التأثير السيء أو تدمير صورة المنظمة لدى الجمهور وكان التوتر والضغط الذين نتعرض لهما على نفس القدر من

---

(١) محب حمدى مهنا ، دور نظم المعلومات فى دعم إدارة الموارد البشرية خلال مراحل إدارة الأزمة المختلفة ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة – جامعة عين شمس ٢٨ – ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) ص٨٩ .

القوة التى تحملها أكثر الأزمات شدة بينما فى حالات أخرى مثل التلوث البيئى الخطير أو الإنفجارات أو حوادث النقل المميتة فقد تبدو غرفة إدارة الأزمات فى حالة من الشلل المؤقت نتيجة الصدمة عند وقوع هذه النوعية من الأزمات وسواء اتسمت تلك المشاعر فى بداية الأزمة بالهدوء الزائف أو بالقلق الشديد فتلك هى أكثر الأوقات حساسية فى مواجهة الأزمة . (١)

أهمية اتصالات الأزمة :

لا تقتصر الأزمات فقط على المؤسسات التجارية والصناعية والتى كثرت خلال العقدان الأخيران من القرن السابق بل تصيب الشركات والمنظمات التى لا تهدف للربح والهيئات الحكومية ودور العبادة والعائلات...... الخ فهى لا تعرف حدوداً عندما تقع .

وتعرّض هذه الأزمات سمعة تلك المؤسسات وصورتها المؤسسية بل وبقاءها للخطر وتضع هذه الأزمات تلك المنظمات أمام اختبار صعب وغالباً ما يلقى على عاتق العلاقات العامة أمر التصدى للأزمة والقيام بإجراء الإتصالات اللازمة (وهو ما يعرف باتصالات الأزمة Crisis communication) مع جماهير المنظمة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأى العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة .

وتأخذ هذه الإتصالات أهمية بالغة وذلك للعديد من الأسباب : -

أولاً : تزايد عدد الأزمات التى تعانى منها الشركات والمنظمات والهيئات بشكل كبير وما يصحبه من تزايد كبير فى عدد الشكاوى والملاحقات القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها .

---

(١) Michael Bland , op . cit . P.52.

ثانياً : تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأزمات خاصة التى يتأثر بها الجمهور واللجوء إلى تغطيتها بعمق واستخدام التحقيقات المطولة فى ذلك.

ثالثاً : التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة المؤسسية لها الأمر الذى يشكل فى كثير من الأحيان الفرق بين استمرارية الشركة أو فنائها . (١)

لذلك تظهر الحاجة إلى الاتصال بصورة واضحة أثناء مواجهة الأزمات حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة فى نجاحها فى التعامل مع الأزمة على الاتصال .

وترى بعض الدراسات أن الاتصال يلعب دورين هامين أثناء مواجهة الأزمات :

الأول : هو المساعدة على إدارة الأزمة بفاعلية ونجاح .

أما الثانى : فهو الحفاظ على صورة المنظمة أمام جمهورها سواء الداخلى أو الخارجي وبكل فئاته . (٢)

ولذلك فإن هناك إتفاقاً بين الباحثين على أن الإتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية فى المراحل المختلفة للأزمات ومن هنا تنامى الإهتمام النظرى والعملى باتصالات الأزمة والتى تتسع لكل أنماط الإتصال ومجالاته أثناء الأزمات وفى هذا السياق تطورت على نحو سريع وربما لأسباب عملية بحوث واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة . (٣)

---

(١) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة : مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، العدد الخامس يناير / إبريل ١٩٩٩ ص،ص ٩٣ – ٩٦ .

(٢) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ١٩٧ .

(٣) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام ، العدد الثالث ، المجلد الثانى ، يوليو / سبتمبر ٢٠٠١ ، ص ١٥٧ .

ويؤكد كثير من الباحثين على أهمية أن يكون للإتصال برنامج وأهداف محددة عند إدارة الأزمة وعند إعداد هذا البرنامج يجب أن يتضمن الإجابة على التساؤلات الآتية :

- هل نعرف ما نريد قوله أم أن الإتصال يتم لأنه أمر مطلوب فقط ؟
- كيف يمكن تجنب إساءة الفهم ؟
- هل هناك من يقوم بنشر معلومات خاطئة عن المنظمة ؟ وكيف نواجه ذلك ؟ (١)

ومن الطبيعى أن يكون من بين هذه الأهداف الحفاظ على صورة المؤسسة أمام الجمهور أو العمل على إعادة هذه الصورة إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة وأن يكون لدى المنظمة خططاً إتصاليه مسبقة لمواجهة هذه الأزمات خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع وسائل الإعلام وإقناعها بوجهة نظر المؤسسة وإمدادها بكافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة وأيضاً فتح قنوات إتصال جيدة وفعالة مع الجمهور المتعامل مع المنظمة وتحديد فئات وخصائص هذا الجمهور سواء الداخلى أو الخارجى. (٢)

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة للأسباب الآتية :

١ – التعرف على كيفية توظيف الإتصال فى إدارة الأزمات .

٢ - من خلال استقراء الباحث للدراسات السابقة خاصة فيما يتعلق بدور اتصالات الأزمة بشكل مباشر تبين محدوديتها وعدم ثرائها وعدم التزام معظمها

---

(١) محمد رشاد الحموى ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق ، ص ١١٤ .

(٢) Donny Moss , Public relation in practia , Pirst published (Lodon and New York : Rout ledg , 1990) , P. 82.

بقواعد البحث العلمى فضلاً عن اهتمام معظمها بجوانب أخرى متعلقة بإدارة الأزمة والإكتفاء بعبارات نصح وإرشاد فيما يتعلق بالنشاط الإتصالى. فمن خلال قيام الباحث بمسح معظم الدراسات العربية إن لم يكن كلها تبين له أن معظمها تناول الجوانب الإقتصادية والإدارية والأمنية ولا تخصص للجوانب الإتصالية سوى إشارات وعبارات غير متعمقة ورغم ذلك فإن هناك بعض الدراسات الجادة التى تمثل فى تقديرى بداية هامة فى دراسات إتصالات الأزمة وهو مادفع الباحث إلى القيام بهذه الدراسة.

٣ - إن حوادث الإرهاب وغيرها من الحوادث الأخرى التى تقع فى العديد من دول العالم أصبحت تمثل ظاهرة خطيرة تتسبب فى خلق أزمات عديدة تواجه هذه الدول . لذلك يجب دراسة مثل هذه الأزمات ودور اتصالات الأزمة فى معالجتها .

٤ - أن التغطية الإعلامية الدولية لهذه الأزمات لا تؤثر بالسلب على قطاع معين بل تمتد إلى التأثير على الصورة الذهنية لمصر لدى الرأى العام الدولى والنتيجة الطبيعية لذلك هو زيادة التأثيرات السلبية لهذه الأزمات لذلك يجب تحليل ودراسة تلك التغطية الإعلامية وكيفية مواجهتها والرد عليها .

٥ - الإهتمام المتزايد للدراسات والبحوث الغربية بدراسة مختلف جوانب الأزمات وعلاقتها بوسائل الإتصال خاصة الجماهيرية مما أوجد تراثاً نظرياً وتطبيقياً كبيراً فى هذا المجال يحتاج إلى إختباره فى الدراسات العربية للتعرف على المتغيرات المختلفة المؤثرة ومدى اختلافها باختلاف المجتمعات.

٦ - حداثة الدراسات العربية التى تناولت دور الإتصال فى إدارة الأزمات وعلاقة وسائل الإعلام بالأزمات مما يشير إلى حاجة المكتبة العربية إلى مزيد من الدراسات لتأصيل علاقة الإتصال بإدارة الأزمات أو ما يعرف بإتصالات الأزمة.

٧ – تنامى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام خصوصاً عند وقوع أى أزمة مما يجعلها المصدر الرئيسى للمعلومات عنها وكذا فى تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها لذلك يجب دراسة كيفية توظيف وسائل الإعلام فى إدارة الأزمات ومنها الأزمة محل الدراسة .

٨ – تنتشر الشائعات بسرعة بالغة أثناء الأزمات وأحياناً ما يكون لها نتائج مدمرة، وهى غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصدرها لذلك يجب الإهتمام بدراسة دور الإتصال بوسائله المختلفة فى مواجهة تلك الشائعات أثناء الأزمة وذلك من خلال السرعة فى نقل المعلومات والأخبار والتفاعل مع الأزمات وكل ذلك يحتاج إلى دراسات علمية تتناول دراسة هذا الدور.

٩ – فى ظل تطور الحرية لوسائل الإعلام – خاصة الصحافة – أصبح من الضرورى عدم إهمال وسائل الإعلام الرسمية خاصة التليفزيون للمعالجة والتغطية الإعلامية لبعض الأزمات الكبيرة وعدم الإكتفاء فقط بتغطية الزيارات الرسمية من جانب المسئولين لموقع الأحداث.

١٠ – الدور الذى تلعبه وسائل الإعلام كوسائل يحتاج إليها المجتمع المصرى لنقل المعلومات وشرحها وتفسيرها والتعليق عليها خاصة فيما يتعلق بالأزمات القومية .

١١ – وجود بعض الخلط والتداخل فى الدراسات العربية بين دور الإتصال فى إدارة الأزمات وهو ما يعرف باتصالات الأزمة ودور الإتصال فى إدارة القضايا والأدوار التى تقوم بها العلاقات العامة فى الحالتين وأيضاً وجو خلط وتداخل فى معظم هذه الدراسات بين الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بها والمتشابهة معها مثل القضية ، الكارثة ..... إلخ . لذلك تهتم تلك الدراسة بتحديد تلك المفاهيم ودور الإتصال فى معالجتها .

١٢ – إن الإتصال بوسائله وأشكاله المختلفة يمثل جانباً هاماً فى بحث استراتيجيات وخطط وبرامج إدارة الأزمات – وذلك كما ترى الكثير من الدراسات – وهو ما دعى الباحث إلى دراسة هذا الجانب.

١٣ – بالرغم من زيادة وتطور الإهتمامات النظرية والعملية بدور الإتصال فى إدارة الأزمات فإن هذا الإهتمام فى الوطن العربى لا يزال محدوداً ويمثل بدايات تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة لذلك تهدف تلك الدراسة إلى عرض للتراث النظرى فى مجال إدارة الأزمات بشكل عام وإتصالات الأزمة بشكل خاص.

١٤ – التعرف على أهم النماذج والنظريات التى تناولت دور الإتصال فى إدارة الأزمات .

الفصل الأول
المفاهيم الأساسية للاتصال والأزمات

تناول الباحث فى هذا الفصل عرض المفاهيم المختلفة للاتصال والأزمات بشكل عام مع توضيح أهمية الاتصال والعوامل المؤثرة فى فاعليته بعناصره المختلفة ، وأيضاً جهود الباحثين فى مجال تعريف الأزمة مع توضيح الفرق بينها وبين بعض الظواهر الأخرى ، كما تناول الأسباب المختلفة لوقوع الأزمات وأنواعها ، وأيضاً المراحل التى تمر بها.

وفى إطار تناوله لهذه الموضوعات ، قسَّم الباحث هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية ، تناول فى المبحث الأول مفهوم الاتصال وأهميته وعناصره وأنواعه المختلفة ، واستعرض فى المبحث الثانى العوامل المؤثرة فى فاعلية الاتصال ومعوقات ، وتضمن المبحث الثالث الأزمات من خلال ثلاثة محاور أيضاً تشمل مفهوم الأزمة وتعريفاتها المختلفة والفرق بينها وبين بعض الظواهر الأخرى، وأخيراً خصائص الأزمة .

أما المبحث الرابع فقد عرض فيه أسباب الأزمة وأنواعها المختلفة والمراحل التى تمر بها دور حياة الأزمة .

المبحث الأول
الاتصـــــال
المفهوم والأهمية – العناصر ـ الأشكال

مقدمـــــة :

تناول الباحث فى هذا المبحث الجوانب المختلفة لعملية الاتصال من خلال ثلاثة محاور رئيسية تناول فى المحور الأول مفهوم الاتصال وأهميته فى

حياتنا ، حيث عرض بعض التعريفات التى وضعها الباحثين للاتصال . وقد تناول فى المحور الثانى العوامل المؤثرة فى فاعلية الاتصال من خلال عناصره المختلفة وهى المرسل ، والرسالة ، والوسيلة، والمستقبل ، ورجع الصدى ، وتناول فى المحور الثالث معوقات الاتصال والتى تؤثر على فاعلية العملية الاتصالية ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : مفهوم الاتصال وأهميته :

الاتصال ضرورة حتمية لا يستغنى عنها مجتمع من المجتمعات البشرية ولو فقد الاتصال بين الناس لتعذر ظهور الحضارات الإنسانية ولما تحققت السمات الثقافية المتميزة لأى مجتمع [(1)]. فظاهرة المجتمع البشرى أساسها ظاهرة اتصالية بحته تسهل أغراض التجمع البشرى من ناحية وتحقق الهدف الإنسانى من ناحية أخرى ومن غير الطبيعى أن يظهر تجمع بشرى دونما اتصال يهيئ له هذه الوجود . [(2)]

والاتصال عملية متعددة تبدأ بالمرسل وتنتهى بالمستقبل وتعتمد العملية الاتصالية على خمسة عناصر متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر فى النهاية على انتقال الآراء والأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات ، كما تؤثر على نوعية التأثير المحتمل لهذه الآراء ولتلك المعلومات وتشمل عناصر العملية الاتصالية المرسل والمصدر — الرسالة — الوسيلة أو القناة

---

(١) على عجوة وآخرون ، مقدمة فى وسائل الاتصال ، الطبعة الأولى ، (جدة : مكتبة مصباح ، ١٩٨٩ م) ، ص ١٣

(٢) عبد الله الطويرقى ، علم الاتصال المباشر ، دراسة فى الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية فى المجتمع السعودى ، الطبعة الثانية ، (الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٩٩٧) ، ص٢٧.

– المستقبل أو المتلقى – رجع الصدى أو التأثير المرتد.[1]

ومن خلال الاتصال نستطيع أن نتفاعل مع الآخرين فطبيعة الاتصال البشرى تتميز بالديناميكية فهو عملية متغيرة دائمة التشكيل وغير مستقرة فنحن كأفراد نتميز بالتغير المستمر وعليه فمن غير الممكن أن نتصور هذا الاتصال فيما بيننا دونما حركية دائمة وهذه الحركية ترجع إلى طبيعة تركيبة النفس البشرية التى هى فى الأساس إيقاع متغير الأمر الذى يؤثر أيضاً على إيقاع العملية الاتصالية التى تحتوى أطراف التفاعل والبيئة المتغيرة محل الاتصال .[2]

والاتصال لا يعنى مجرد توجيه رسالة من جانب معين إلى طرف وهى العملية التى يمكن أن يطلق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد فلكى يتحقق الاتصال لابد أن يتلقى الطرف الأول رداً فورياً أو مؤجلاً على رسالته وأن تستمر الردود مع استمرار توجيه الرسائل فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثاً أحادى الاتجاه .[3]

وتتميز عملية الاتصال بالديناميكية حيث أنها متغيرة ودائمة التشكل وغير مستقرة ، فنحن كأفراد نتميز بالتغيير المستمر وكذلك الآخرون بطبيعة الحال ، وعليه فمن غير الممكن أن نتصور هذا الاتصال دونما حركية دائمة[4] . فالاتصال يقوم أساساً بناء على هدف إلا أن هذا الهدف غالباً ما يكون نسبياً سواء فى درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية

---

(١) سوزان يوسف القلينى ، الاتصال ووسائله ونظرياته ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٨ ص•ص ١٥- ١٦.

(٢) عبد الله الطويرقى ، مرجع سابق ، ص ٣٢ .

(٣) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٨.

(٤) عبد الله الطويرقى ، مرجع سابق ، ص ٣٢.

الاتصال.[1]

والاتصال فى الأساس عملية اجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز لا يتوقف على حدود اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب بل يمتد إلى مجموعة من الأفعال التى يأتيها الإنسان فى موقف معين من خلال الكلمات والإشارات والحركات والإيماءات والتعبيرات وهو يشير إلى المشاركة فى المعنى عن طريق رسائل مختلفة تلك التى تنتقل بها الأفكار والآراء والمعلومات والاتجاهات داخل نسق اجتماعى معين وبين أطراف مؤثرة ومتأثرة.[2]

وتبرز أهمية وقيمة الاتصال أثناء الأزمة من خلال أسطورة بجزر "المالديف" مضمونها أن رجلين فصل بينهما جدار طليت إحدى واجهتيه باللون الأسود والواجهة الأخرى باللون الأبيض فهتف الرجل الواقف خلف الواجهة البيضاء قائلاً أن لون الجدار أبيض بينما صاح الرجل الآخر مقسماً بإيمان مغلظة بأن لون الجدار أسود.

فما كان من الأول إلا أن اتهمه بالكذب والحنث بقسمه فقام الآخر واستل سيفه لغسل الإهانة التى لحقت به ، وهكذا تقاتلا وقتل كل منهما الآخر بدلاً من أن يسعى أحدهما لمعاينة الجانب الآخر من الجدار.

وتبدو هذه الأسطورة عميقة الدلالة فى توضيح أحد أسباب نشوء الأزمات فى مجال العلاقات الإنسانية بشكل عام وهو اختلاف وجهة نظر كل فرد عن الآخر فيما يتعلق بالحقيقة الواحدة وتبدو أهمية الاتصال هنا عن طريق تصحيح بعض المفاهيم بين طرفى الاتصال وهو ما يؤدى بدوره إلى نجاح دور

---

(١) هالة منصور ، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته (الإسكندرية : المكتبة الجامعية ، ٢٠٠٠) ص ١٣.

(٢) المرجع السابق ، ص ص ١٠- ١١

الاتصال فى إدارة الأزمات .[1]

مفهوم الاتصال :

اشتقت كلمة "الاتصال" من الأصل اللاتينى Communic ومعناها عام أو شائع أو مألوف [2]، وبالتالى فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شىء أو فكرة [3] وذلك عن طريق انتشارها أو شيوعها بين أطراف العملية الاتصالية.

والاتصال كمفهوم – بذل عديد من الباحثين والمتخصصين فى مجالات العلوم الاجتماعية جهوداً كثيراً لوضع أو تحديد معنى محدد له وبالتالى فقد تعددت التعريفات التى وضعت له ورغم هذا التعدد نجد أن ذلك يشير إلى ثراء هذا المفهوم والتأكيد على أهميته . **وسوف أعرض مجموعة من التعريفات من أهمها :**

- الاتصال يعنى تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثانى مستقبل يكمل الحوار . [4]
- هو عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية.[5]

---

(١) عباس رشدى العمارى ، إدارة الأزمات فى عالم متغير ، (القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٩٣) ص،ص ٢١ ، ٢٢ .

(٢) سوزان القلينى ، الاتصال ووسائل ونظرياته ، مرجع سابق ، ص ١٥٠ .

(٣) حسن عماد مكاوى وليلى حسن السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الطبعة الأولى (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٨) ، ص ٢٣.

(٤) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٨.

(٥) محمد منير حجاب ، وسحر محمد وهبى ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالى ، الطبعة الأولى ، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع) ، ص ٢٣٠.

- هو أيضاًالعملية أو الطريقة التى تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعى معين يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه وهذا النسق قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعية صغيرة أو مجتمع .(١)
- هو العملية الاجتماعية التى يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار فى رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع ، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.(٢)
- كما يعنى العملية التى يقوم بها الشخص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين بهدف ما ، فى موقف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.(٣)
- وهو العملية التى يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً أو كبيراً وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم .(٤)
- هو إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة

---

(١) محمد عودة ، أساليب الاتصالات والتغيير الاجتماعى ، (القاهرة : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٩٨) ، ص٥ .

(٢) محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، الطبعة الأولى ،(القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٩٧) ، ص ٢١.

(٣) صالح خليل أبو اصبيع ، العلاقات العامة والاتصال الإنسانى ، الطبعة الأولى ، (الأردن : دار الشروق ، ١٩٩٨) ، ص١٣.

(٤) محمد عبد الغنى حسن ، مهارات الاتصال فن الاستماع والحديث ، الطبعة الثانية ، (القاهرة : ١٩٩٦) ، ص١١ .

إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التغيير فى هذا السلوك وتوجهه وجهة معينة .[1]

- هو سلوك إنسانى اجتماعى تبادلى يقوم من خلال طرف ما باستخدام الرموز الشفهية أو الكتابية أو المرئية أو الصوتية أو غير اللفظية لأجل توفير ونقل وتوصيل معلومات أو آراء أو أفكار أو خبرات وذلك بغرض الإعلام أو الحصول على استجابتهم أو التأثير على سلوكياتهم أو لتحريكها نحو وجهة معينة وللوصول إلى وحدة فكر بين جميع الأطراف وفهم مشترك لموضوع الاتصال.[2] .
- هو مجموع العمليات التى تتم بغرض انتقال المعلومات بين اثنين أو أكثر تمهيداً لتبادل الآراء وشرح وجهات النظر بين الأشخاص بغرض التفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف.[3]
- هو مفهوم يشير إلى المجرى الذى تنتقل به المعلومات والأخبار خلال الجماعة أو المجتمع بحيث يأخذ هذا المجرى أشكالاً أو أنماطاً مختلفة .[4]

من التعريفات السابقة للاتصال بأنها متقاربة فى معناها العام وتتفق على العناصر الأساسية فى عملية الاتصال .

والتى يمكن عرضها بإيجاز على النحو التالى :

---

(١) عبد الرحمن توفيق وآخرون ، مهارات الاتصال والعلاقة مع الآخرين (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ١٩٩٨) ، ص ٩.

(٢) محمد أمين عودة ، مشكلات ومعوقات الاتصال الإدارية ، (الكويت : مطبوعات جامعة الكويت ، ١٩٩٦) ، ص ١٩.

(٣) محمد عمر الطنوبى ، نظريات الاتصال ، (الإسكندرية : دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٩٤) ، ص ١٩ .

(٤) محمود عودة ، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعى ، مرجع سابق ، ص ٢٧ .

ثانياً : عناصر الاتصال :

تعتمد عملية الاتصال بصفة أساسية على خمسة عناصر متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر فى النهاية على انتقال الآراء والمعلومات بين الأفراد والجماعات وهى : [1]

١ – المصدر أو المرسل Source- Sender

وهو صاحب الرسالة التى يتم إرسالها إلى الآخرين ويجب أن يجيد صياغة أفكاره فى رموز تعبر عن المعنى الذى يقصده [2] ، وقد يكون المصدر أو المرسل شخص أو جهة مسئولة أو وسائل الإعلام .... الخ وذلك وفقاً لشكل الاتصال.

٢ – الرسالة Message

تعد الرسالة بمثابة المضمون المعبر عنه وتتفاوت هذه الرسائل فى أنماطها فهناك رسائل لفظية شفاهية أو كتابية وهناك رسائل غير لفظية فالحدث الاتصالى هو مجمل هذه الرسائل والتى تشكل المعنى الإجمالى للمضمون الاتصالى . [3]

ولكى يتحقق للرسالة الوضوح من الناحية الفنية ينبغى استخدام الأسلوب الجذاب والعبارة السهلة لأن فهم المعنى هو أساس الإقناع والاستمالة وينبغى أن تتناول الرسالة موضوعاً يجذب انتباه المستقبل وأن تثير احتياجات محددة عنده وتقترح وسائل إشباعها . [4]

٣ – الوسيلة : Channel

وهى التى يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقل وهذه

---

(١) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٩ .

(٢) سوزان يوسف القلينى ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

(٣) عبد الله الطويرقى ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

(٤) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص٠ص ٢٠- ٢١ .

الوسيلة تختلف في خصائصها وإمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي وحجم المتلقين وانتشارهم وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين .[1]

ويتوقف استخدام كل وسيلة في العملية الاتصالية على طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذى نسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة وكذا خصائص الجمهور المستهدف وأيضاً تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه مع أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذى يتناوله الاتصال مع الأخذ فى الاعتبار مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.[2]

٤ - المستقبل Reciever audience

وهو الذى يستقبل الرسالة سواء كان هذا المتلقى فرداً أو جماعة أو جماهير غفيرة [3]، ويعتبر المتلقى الهدف الرئيسى والنهائى من أى عملية اتصالية.[4]

ويقوم المستقبل بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل ويفسرها تبعاً لإطاره الدلالى وهنا قد يحدث أحد الأمرين : إما أن يوفق المتلقى فى تفسير الرسالة على النحو الذى يقصده فتصل الفكرة إليه بوضوح، وإما أن يخفق فى استخلاص المعنى المقصود لأى سبب متعلق بصياغة الفكرة أو وسيلة نقلها أو الظروف التى نقلت فيها إليه .[5]

---

(١) محمد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(٢) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

(٣) صالح خليل أبو أصبع ، مرجع سابق ، ص ١٣ .

(٤) سوزان القلينى ، مرجع سابق ، ص ٢٢.

(٥) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

٥ - رجع الصدى : Feedback

وهو ما يسمى بالتأثير المرتد أو قياس مدى فعالية الرسالة ومدى ما حققته من أهداف اتصالية ويمكن قياس رجع الصدى بناء على عدة محاور من أهمها :

- مدى تحقيق الإدراك بمضمون الرسالة أو موضوعها لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التذكر بموضوع الرسالة.
- مدى تحقيق تغيير واضح فى الآراء والاتجاهات لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التصديق لدى المستقبل لما تضمنته الرسالة من معلومات.[١]

ثالثاً : أنواع الاتصال :

تعددت التقسيمات التى وضعها العلماء والباحثين لأنواع الاتصال واختلفت أرائهم فى تلك الأنواع إلا أن معظمهم اتفق على أن هناك نوعين رئيسيين للاتصال هما :

الاتصال غير اللفظى Non- Verbal Communication

وهو أقدم أنواع الاتصال وأكثرها صدقاً إذا توافر لرموزه عنصر الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل ومن وسائله تعبيرات الوجه وأيضاً بعض الإشارات المختلفة باستخدام الجسم البشرى التى تحمل معنى متفقاً عليه بين أطراف العملية الاتصالية.

وتأتى الفنون التشكيلية فى مقدمة وسائل الاتصال غير اللفظى التى

---

(١) سوزان القلينى ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

تحظى بجاذبية خاصة لدى فئات جماهيرية معينة مثل النحت والتصوير والرسم .... الخ.[1]

الاتصال اللفظي Verbal - Communication

بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معان محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع ويعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم [2] ، وفي هذا النوع من الاتصال يستخدم اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل .[3]

ويعتمد الاتصال اللفظي على استخدام المفردات اللغوية وبواسطة اللغة نستطيع أن ننقل مشاعرنا إلى الآخرين وبدون الاتصال اللفظي لا يمكن لمدير الأزمة أن ينقل توجيهاته إلى العاملين معه ويعتبر الاتصال اللفظي أهم وسيلة يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة وهي الأكثر شيوعاً بين أنواع الاتصال الأخرى.[4]

وقد حاول كثير من الباحثين وضع مجموعة من المعايير التي يمكن تصنيف أنواع الاتصال على أساسها والتي يمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي :

---

(١) سوزان القليني ، مرجع سابق ، ص ٢٥ .

(٢) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

(٣) محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

(٤) فاروق السيد عثمان ، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات ، (الإسكندرية : منشأة المعارف ، ١٩٩٨) ص ١٢٠.

أنواع الاتصال وفقاً للاتجاه :

حيث يصنف خبراء الاتصال وفقاً للاتجاه إلى نوعين :

١ – اتصال فى اتجاه واحد .

٢ – اتصال فى اتجاهين .

وبالطبع فإن النوع الثانى يعنى اكتمال عملية الاتصال بين المستقبل والمرسل.[(١)]

أنواع الاتصال وفقاً لطبيعة مصدر الرسالة :

ووفقاً لهذا التصنيف فإن الاتصال ينقسم إلى نوعين هما :

١ – اتصال رسمى :

ويقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التى يسلكها تدفق المعلومات والبيانات فى أى كيان إدارى [(٢)] ويلاحظ تنوع المادة أى تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال إذ تتضمن البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجارى والمشكلات والأهداف والآراء والمقترحات والخبرات والتجارب وأيضاً المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث ... الخ .[(٣)]

٢ – الاتصال غير الرسمى :

وفقاً لهذا النوع من الاتصال فإنه لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل الاتصال وإنما يتم بين الأفراد بطريقة طبيعية وتتميز الجماعات الأولية كالأسرة وجماعات النادى بالطابع غير الرسمى فى اتصالاتها.[(٤)]

---

(١) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبى ، مرجع سابق ، ص•ص ٤١- ٤٢.

(٢) محمد عمر الطنوبى ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

(٣) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبى ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

(٤) محمد عمر الطنوبى ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

ويمكن تعريفه على أنه الاتصال الذى يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر فى الموضوعات التى تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو تعبيراً عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية .[1]

أنواع الاتصال وفقاً لاتجاهه (أو لخط سيره) :

ووفقاً لهذا المعيار ينقسم الاتصال إلى ثلاثة أنواع :

١ – اتصال هابط :

ويقصد به ذلك النوع من الاتصال الذى يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين فى مستوى التنفيذ حيث يكون الاتصال متفقاً مع خط السلطة [2] ويكون فى صورة قرارات إدارية أو أوامر مدنية أو عسكرية وغيرها وتصدر من القادة إلى الأتباع بشكل تدريجى وهذا النوع من الاتصال ضرورى لشرح أهداف المؤسسة أو المنظمة وهو يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة لتنقل إلى جمهور العاملين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والإجراءات وما إلى ذلك .[3]

٢ – اتصال صاعد :

وهو الاتصال الذى يتمثل فى الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء ويتضمن تقديم معلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه أو أدائه أو مشكلته وممارسات المؤسسة وسياستها وأيضاً ما يجب عمله وكيف يمكن

---

(١) عاطف عدلى العبد ، المداخل الأساسية لدراسة علم الاتصال ، الجزء الأول . طبعة تجريبية ، بدون ناشر ، ١٩٨٨ ، ص ٧٦.

(٢) المرجع السابق ، ص ٧٦ .

(٣) محمد عمر الطنوبى ، مرجع سابق ، ص ٢٦.

ذلك.[1]

٢ – اتصال أفقى :

ويقصد به الاتصال الذى يتم بين أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمى كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم .[2]

أنواع الاتصال من حيث الاستمرارية والإنتظام فى موعد الاتصال :

ووفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الاتصال إلى نوعين هما :

١ – اتصال مستمر :

ويتسم هذا النوع بالاستمرارية وقد يكون منتظم أو غير منتظم والانتظام فى حالة الاتصال بالجماهير مثل بدء الإرسال حتى نهايته وكذا انتظام موعد النشرات الإخبارية أما غير المنتظم فيقصد به إجراء الاتصال فى أى وقت[3]

٢ – اتصال غير مستمر

ويتسم بعدم الدوام فى الاستمرارية إذ يتم ذلك حسبما تتطلبه الظروف بمعنى أنه اتصال نادر الحدوث أو أحياناً ما يتم .[4]

رابعا: أشكال الاتصال :

يتفق الكثير من العلماء والباحثين فى مجال الاتصال على أن هناك أشكال رئيسية للاتصال وهى :

١ – الاتصال الذاتى .

٢ – الاتصال بين شخصين .

---

(١) محمد منير حجاب ، وسحر محمد وهبى ، مرجع سابق ، ص ٤٥ .

(٢) المرجع السابق ص ٤٦ .

(٣) محمد عمر الطنوبى ، مرجع سابق ، ص ٣٥ .

(٤) المرجع السابق ، ص ٣٥ .

٣ – الاتصال الجمعى .

٤ – الاتصال التنظيمى .

٥ – الاتصال الفولكلورى .

٦ – الاتصال الوسطى Media com .

٧ – الاتصال العام .

٨ – الاتصال الجماهيرى .

وإن اختلف بعض الباحثين في تحديد بعض من هذه الأشكال من حيث التسمية فالبعض يرى أن الاتصال الجمعى هو اتصال عام بينما يرى البعض الآخر أن هناك فرق كبير بينهما .

وفيما يلى سوف أعرض بإيجاز مفهوم كل شكل من الأشكال السابقة ومزاياه وخصائصه الرئيسية وذلك على النحو التالى :

١ – الاتصال الذاتى :

يرى بعض الباحثين أن الشكل الأول للاتصال يبدأ دخل الفرد فالإنسان يفكر فى موضوعات كثيرة معظم الوقت ويقلّب هذه الموضوعات على جوانبها المختلفة ليصل إلى رأى معين قد يحتفظ به لنفسه أو ينقله إلى الآخرين .[١]

ووفقاً لهذا الشكل من أشكال الاتصال فإن الفرد يكون هو المرسل والمستقبل فى وقت واحد .

وهو الاتصال الذى يتم بين الفرد ونفسه فى محاولة لتنظيم إداركه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التى يتعرض لها أو حول ما يتلقاه من معلومات وأفكار وأراء باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة ما فى

---

(١) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٣٦ .

اتجاه ما.[1]

وقد حظى الاتصال الذاتى باهتمام علماء النفس وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفى والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية ، كما حظى باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط بين سلوك الفرد والبيئة التى يعيش فيها. وقد تناول العديد من الباحثين عملية الاتصال الذاتى من خلال نماذج تعريف لهذه العملية وعناصرها واتجاهات حركة هذه العناصر وبصفة خاصة فى مجالات الإدراك وتشكيل الاتجاهات وهى عملية معرفية ونفسية نالت اهتمام الكثير من الباحثين فى هذه المجالات.[2]

٢ – الاتصال الشخصى :

وهو الاتصال الذى يحدث بين شخصين أو أكثر ويمكن تسميته بالاتصال المباشر ووفقاً لهذا الشكل من أشكال الاتصال فإن الإنسان المشارك فيه يمكن أن يرسل ويستقبل الرسالة الاتصالية والمشاركين فى عملية الاتصال يمكن أن يتفهموا ويدركوا مضمون الرسالة[3] ويعتبر من أقوى أشكال الاتصال خاصة فى ا لدول التى تزداد فيها درجة الأمية حيث يتميز بمجموعة من المزايا التى تميزه عن غيره من الأشكال الأخرى للاتصال وهى :

- أن القدرة على التأثير والإقناع تكون كبيرة.
- انخفاض تكلفته بالقياس إلى الأشكال الأخرى.
- اختيار اللغة المناسبة والشكل المناسب للحديث مع الجمهور المستهدف.
- سهولة التعرف على حجم التعرض للرسالة الموجهة.

---

(١) محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، مرجع سابق ، ص ٣١.

(٢) حسن عماد مكاوى وليلى حسن السيد ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

(٣) gassin Lashin , Mass communication (Cairo : 1997) P.11

- إمكانية توجيه الرسالة إلى الجمهور المستهدف مباشرة.
- الحصول الفورى على رجع الصدى مما يمكن المصدر من التغير الفورى للرسالة .[1]

٣ – الاتصال الجمعى :

وهو الاتصال الذى يقوم فيه المرسل بمخاطبة عدد غير محدود من الجمهور الماثل أمامه فى مكان معين ووقت محدد ويستطيع أن يقدر بشكل تقريبى مدى تفاعلهم مع ما يقول وتأثرهم بما يقول .[2]

ويأخذ الاتصال الجمعى عدة أشكال من أهمها.وأكثرها شيوعاً ما يلى : [3]

أ – الخطب :

وهى تعتبر من أنجح وسائل الاتصال المستخدمة لنقل الأفكار والمعلومات إلى الجماهير المكونة من جماعات صغيرة ومن أمثلة هذه الخطب الدينية ، السياسية .... الخ .

ب – الندوات :

حيث تتنوع بتنوع الموضوعات التى تدور حولها فهناك ندوات دينية وأخرى أدبية .... الخ ويقوم بإدارة الندوة شخص له مكانته واهتمامه بموضوع الندوة .

٤ – الاتصال التنظيمى :

وهى ذلك النوع من الاتصال الذى يتم داخل المنظمات ويهدف إلى إنسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى منهم إلى المستويات الإدارية المختلفة فى

---

(١) سوزان يوسف القلينى ، الاتصال ووسائل ونظرياته ، مرجع سبق ، ص٠ص ٢٦- ٢٧.

(٢) المرجع سابق ، ص ٢٧.

(٣) المرجع سابق ، ص ٣٨ .

المنظمة.[1]

وقد تأخذ هذه الاتصالات شكلاً رسمياً داخل القنوات والمسارات التى يحددها الهيكل التنظمى الرسمى وقواعد ونظم العمل الرسمية داخل المنظمة، كما قد يأخذ شكلاً غير رسمياً حيث تقع خارج القنوات والمسارات التى يحددها البناء التنظيمى الرسمى نتيجة للتفاعلات والعلاقات الاجتماعية التى تنشأ بين الأفراد والذين تجمعهم ظروف بيئية أو اجتماعية أو سياسية مشتركة مما يشكل عاملاً مساعداً على سرعة الاتصال فيما بينهم أو بسبب تعرض الأفراد لمشاكل ومواقف متشابهة أو لوجودهم فى أماكن متقاربة أو لرغبتهم فى تحقيق أهداف واحدة أو لغير ذلك من الأسباب.[2]

ولكن إذا كان هذا الشكل من الاتصالات غير الرسمية لها بعض الإيجابيات فإن هناك اتصالات غير رسمية تتم فى بعض أشكال وحالات التنظيم الرسمى وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشراً على وجود أشكالات جدية فى نظام العلاقات داخل المؤسسة .[3]

ويلعب الاتصال التنظيمى دوراً هاماً فى التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاتصال بين مجموعات العمل فى تحديد وتوصيف الأزمة وطرح الحلول المناسبة لها.

ويجب الاهتمام بأمن الاتصال داخل المنظمة أثناء إدارة الأزمة ولكن الإجراءات اللازمة لأمن الاتصال داخل المنظمة مسألة تقديرية فأحياناً ما تكون

---

(١) على عجوه وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤٠ .

(٢) محمد أمين عودة ، مشكلات ومقومات الاتصالات الإدارية، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(٣) مصطفى حجازى ، الاتصال الفعال فى العلاقات الإنسانية والإدارة ، الطبعة الأولى ، (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ١٩٩٠) ص ١٢٧ .

التضحية ببعض درجات أمن الاتصال ضرورة يقتضيها تنفيذ العملية.

٥ – الاتصال الفولكورى :

يطلق اسم فلكلور على التراث الروحى لأى شعب خاصة التراث الوطنى ويتضمن الجوانب التقليدية من ثقافة المجتمع الإنسانى التى تنتقل اجتماعياً بين الأفراد وليس عن طريق المعرفة المكتسبة أى أنه التراث الشعبى الذى يتم نقله بواسطة وسائل الاتصال التقليدية فى المجتمعات ويتمثل فى :

- المعتقدات والمعارف الشعبية .
- العادات والتقاليد الشعبية .
- الأدب الشعبي وفنون المحاكاة .
- الفنون الشعبية والثقافية المادية .

وطرق الاتصال التقليدية أن تستخدم الفلكلور وتعتمد عليه اعتماداً رئيسياً فى مادتها الاتصال ويحدث عن طريق استخدامه تأثيراً ثقافياً فى المجتمع وتتمثل فى المسرح الشعبى ومسرح العرائس وفرق الغناء والرقص الشعبى وحلقات الذكر والإنشاد الدينى والأفراح .[١]

٦ – الاتصال الوسطى

ويسمى بهذا الاسم لأنه يحتل مكاناً وسطاً بين الاتصال الشخصى والاتصال الجماهيرى ويشتمل الاتصال الوسطى على الاتصال السلكى من نقطة إلى أخرى مثل التليفون ، والفاكس ، الأفلام التليفزيونية من خلال الدوائر المغلقة ويشبه الاتصال الوسطى الاتصال الشخصى من حيث قلة عدد المشاركين فيه ويمتلك الاتصال الوسطى بعض خصائص الاتصال الجماهيرى إذ يمكن أن يكون جمهوره غير متجانس وأن يكون المشاركين فيه بعيدين مكانياً عن بعضهم

---

(١) سوزان القلينى ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

وكذا فإن الرسالة تنقل بسرعة وتصل للأفراد فى آن واحد .[1]

٧ – الاتصال العام

ويعنى وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد كما هو الحال فى المحاضرات والأمسيات الثقافية وعروض المسرح ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلى وإن كان غير رسمى وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال فى أماكن التجمعات أو تلك التى تقام خصيصاً لهذه الأغراض.[2]

وتلعب شخصية القائم بالاتصال فى الاتصال العام دوراً هاماً ويمكن رصد ستة عناصر رئيسية تجعل لعملية الاتصال العام تأثيراً على إدارة الأزمة وهى الشخصية المتماسكة ، المعرفة الواسعة ، المهارات اللفظية ، الحساسية تجاه رغبات الجمهور ، الحساسية تجاه الموقف الخطابى والثقة بالنفس .[3]

٨ – الاتصال الجماهيرى :

وهو عملية الاتصال التى تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية ويتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال تصلهم الرسالة فى نفس اللحظة وبسرعة فائقة مع مقدرة على خلق رأى عامّ وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجود أصلاً والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه .[4]

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالتعدد فى كل العناصر حيث يتحول

---

(١) حسن عمار مكاوى وليلى حسن السيد ، مرجع سابق ، ص٠ص ٣١- ٣٢ .

(٢) محمد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٣٤ .

(٣) فاروق السيد عثمان ، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ١٢٢ .

(٤) حسن عمار مكاوى ، وليلى حسين السيد ، مرجع سابق ، ص ٣٢ .

الفرد المرسل أو القائم بالاتصال إلى مؤسسات ومنظمات تضم عدداً كبيراً من الأفراد المؤهلين لإعداد وصياغة الرسائل الاتصالية .(١)

وعادة ما يتم تعريف الاتصال الجماهيرى على أنه تلك العملية التى يقوم فيها القائم بالاتصال ببث رسائل مستمرة ومتعددة من خلال الوسائل الآلية الالكترونية إلى عدد كبير ومنتشر من المتلقين فى محاولة للتأثير عليهم بطرق متعددة. (٢)

فالاتصال الجماهيرى مجتمع قائم بنفسه فرسائل الأفراد أو الجماعة تتحول إلى جماهير غفيرة وهو ضرورى للمجتمعات والتجمعات الديمقراطية وأيضاً للرأسمالية وهو الوسيلة التى بواسطتها يقدم الإعلام عن الخدمات الخاصة بالبيع والبضائع ويتم الإعلام أيضاً عن المرشحين السياسيين وعن برامج وأنشطة الحكومة وعن النشاطات الخاصة بالأعمال الصناعية وعن نشاطات الأفراد والجماعات فوسائل الاتصال الجماهيرى هى مصادرنا للأخبار والمعلومات والتسلية وهى أيضاً وسائلنا للاسترخاء والاستثارة ويتطلب الاتصال الجماهيرى وسيلة جماهيرية مثل التليفزيون والصحف ويتطلب أيضاً حراس بوابة سواء كانوا بشراً أو أنظمة لمراقبة ومعالجة المعلومات قبل بثها إلى الجمهور (٣)

ويحتاج الاتصال الجماهرى (عن طريق وسائله) إلى مجموعة من الشروط اللازمة لنموه وازدهاره فى أى مجتمع هى :

- وجود قاعدة اقتصادية متينة توفر التمويل اللازم للحصول على

---

(١) محمد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص٣٥ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٣٥ .

(٣) فؤادة عبد المنعم البكرى ، دور الاتصال المباشر فى تنمية الوعى الاجتماعى دراسة ميدانية للنشاط الاتصالى بالجمعيات الثقافية والعلمية فى مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة القاهرة : كلية الإعلام ، ١٩٩٦) ص٤١ .

تكنولوجيا الاتصال .

- وجود قاعدة علمية وثقافية فى المجتمع يكون بإمكانها إنتاج المعلومات وتوزيعها واستهلاكها .
- وجود قدر معقول من الكثافة السكانية فى المجتمع.
- وجود مناخ ملائم من حرية الرأى والتعبير.[1]

ويختلف الاتصال الجماهيرى عن أشكال الاتصال الأخرى من عدة زوايا أهمها :

- أن الاتصال الجماهيرى يعتمد على التكنولوجيا لكى يمكن نشر الرسائل على نطاق واسع.
- يعمل الاتصال الجماهيرى على تقديم معانى مشتركة لملايين الأشخاص فى نفس الوقت.
- يتم التحكم فى الاتصال الجماهيرى من خلال العديد من حرس البوابة Gate Keeper وهم الذين يتحكمون فى شكل ومحتوى الرسائل التى تنقلها وسائل الاتصال الجماهيرى .
- يكون رجع الصدى متأخراً فى الاتصال الجماهيرى عن أنواع الاتصال الأخرى.[2]

وقد لعبت وسائل الاتصال الجماهيرى دوراً كبيراً فى نقل الثقافات المختلفة بين مجتمعات العالم وتقريب المسافة الفكرية وتحطيم الحواجز المصطنعة وقد ترتب على هذا كله تزايد معرفة المجتمعات بما يجرى فى بعضها البعض مما

---

(١) حسن عمار وليلى حسين السيد ، مرجع سابق ، ص ٣٣ .

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٣٤- ٣٥.

أدى إلى تفهم الاختلافات فى بعض الأحيان واتساعها أحياناً أخرى . [1]

ويمكن أن تلعب وسائل الإعلام أو الاتصال الجماهيرى دوراً هاماً فى إدارة الأزمات من خلال نقل كل ما يتعلق بالأزمة والإجراءات التى تتخذ لمعالجتها وإدارتها .

٩ – الاتصال الثقافى [2]

يتجاوز الاتصال الثقافى حدود الاتصال الجمعى والجماهيرى ذلك أن عملية الاتصال الثقافى تنتقل إلى خارج حدود الدول والشعوب وثقافاتها إلى دول وثقافات أخرى إما بغرض التبادل أو التفاعل بين الثقافات Intercultural أو التأثير فى الثقافات الأخرى والذى ارتبط بمفاهيم مستحدثة فى أدبيات الإعلام المعاصرة مثل الغزو الثقافى Cultural invasion و الهيمنة الثقافية Cultaral dependence وغيرها من مفاهيم عديدة فرضت نفسها فى الخطاب السياسى والاجتماعى للدول توضح حدود تأثير عملية الاتصال الثقافى .

ويمكن تعريف الاتصال الثقافى على أنه تبادل للخبرات الحياتية مع الثقافات الأخرى مما يتطلب فهماً كاملاً وشاملاً للأنماط الاتصالية فى دولة ما من أجل تحقيق الألفة مع اللغة والعناصر الثقافية الأخرى حتى يمكن أن يحدث التكيف مع الآخرين فى هذه الدول.

ويتم الاتصال الثقافى أيضاً من خلال عمليات مع مواطنى الدولة أنفسهم الذين تفاعلوا مع ثقافات أخرى فى فترة من حياتهم مثل المهاجرين الوافدين من أنماط ثقافية أخرى أو الذين ولدوا فى الخارج أو تأثيرات التعليم الموازى الذى تتبناه جاليات وإرساليات أجنبية فى الدولة..... الخ وغيرها من

---

(١) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

(٢) محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، مرجع سابق ، ص ص ٣٩- ٤٠.

الأشكال والأنماط التى أصبحت تصنف الاتصال الثقافى فى إطار الضرورات التى تفرضها خصائص العصر .

خامساً : فنون الاتصال :

تتنوع فنون الاتصال بتنوع الوظائف والأهداف التى يسعى القائمون بالاتصال إلى تحقيقها وقد تطورت هذه الفنون مع تطور وسائل الاتصال نفسها وتطور الحاجة إليها فى المجتمع المعاصر .[1]

ويمكن عرض هذه الفنون مع تحديد مفهوم كل منها بإيجاز وذلك على النحو التالى :

١ – الإعلام :

ويقصد به نقل الأخبار والمعلومات الجديد التى تهم الجمهور فى وقت معين فإذا لم يكن الخبر مستكملاً لعناصره الفنية من حيث الدقة والحالية والأهمية فإنه يفقد قيمته الإعلامية.

٢ – الدعاية :

وهى من أكثر الفنون التى كثر الجدل من قبل الباحثين والكتاب حول تعريفها وتحديد مفهومها لكثرة استخدام مدلولها فى كثير من الأنظمة .

ويمكن تعريفها على أنها تلك الجهود المقصودة للتأثر فى الغير لإقناعة بفكرة أو رأى أو كسب تأييدة لقضية أو شخص أو منظمة أو تغيير الآراء والاتجاهات السائدة نحو قضية معينة أو شخص أو منظمة بهدف تغيير سلوك الأفراد والجماعات أو خلق أنماط جديدة من السلوك .[2]

---

(١) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص٠ص ٤١- ٤٢.

(٢) على عجوة وآخرون ، مرع سابق ، ص٠ص ٤٢ .

٣ – الإعلان :

ويمكن تعريفه على أنه الجهود غير الشخصية التى يدفع عنها مقابل بواسطة ممول معين لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها.[١]

المبحث الثانى
العوامل المؤثرة فى فاعلية الاتصال ومعوقاته

يستعرض الباحث فيما يلى مجموعة من العوامل التى تؤثر فى فاعلية الاتصال لتحقيق النتائج المرجوة منه ، وذلك من خلال عرض للعوامل المرتبطة بكل عنصر من عناصر العملية الاتصالية ، كما يتناول المعوقات التى تحد من فاعلية هذه العملية ، وذلك وفقاً للمحاور التالية :

أولاً : العوامل المؤثرة فى فعالية الاتصال :

- العوامل المرتبطة بالمصدر أو القائد بالاتصال .
- العوامل المرتبطة بالرسالة .
- العوامل المرتبطة بالوسائل الاتصالية .
- العوامل المرتبطة بالمتلقى .

ثانياً : معوقات الاتصال :

- المعوقات الخاصة بالقائم بالاتصال .
- معوقات خاصة بوسيلة الاتصال .
- معوقات خاصة بالمستقبل .
- معوقات متعلقة بالموقف الاتصالى بشكل عام .

وذلك وفقاً للتفصيل التالى :

---

(١) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤٦ .

أولاً : العوامل المؤثرة فى فعالية الاتصال :

مهما تعددت أساليب الاتصال ومستوياته ومهما اختلفت نشاطات الاتصال فإن الهدف من عملية الاتصال هو تحقيق تأثيرات أو نتائج معينة ومن المؤثرات الهامة على نجاحها مدى استجابة المتلقى للرسالة .(١)

فعملية الاتصال لا تكون مؤثرة بمجرد أن يقوم المرسل بتكوين وصياغة أفكاره بصورة جيدة واستخدام الأساليب المناسبة لتوصيل المعلومات دون أن نضمن أن عملية استقبال المعلومات لدى المستقبل تتم بشكل صحيح فدور المستقبل لا يقل أهمية عن دور المرسل فبدون أن يكون هناك إنصات وتركيز للحصول على الرسالة لن تصل إليه الفكرة وبالتالى سوف يفشل فى تفسيرها واستيعابها بصورة صحيحة أو سليمة ويتحمل المستقبل نصيبه فى نجاح عملية الاستقبال من خلال الانصات وإعطاء رجع للصدى Feed back فى الوقت المناسب لكى يساعد المرسل على اتمام نجاح مهمته ونجاح عملية الاتصال .(٢)

والاتصال الفعال أو المؤثر يعنى حدوث الاستجابة المستهدفة منه والتى تتفق مع مفهوم الهدف من الاتصال أو وظيفة الاتصال وعادة ما يكون هذا الهدف فى وعى المرسل أو القائم بالاتصال ويتوقع تحقيقه من المستقبل أو المتلقى ولا يكفى وهو الذى يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها حيث تتضمن كل عملية اتصالية مثير ينتج عنه استجابة (٣) حدوث التغذية العكسية أو المرتدة أو رجع الصدى أثناء عملية الاتصال حتى نقول أن عملية الاتصال قد حققت الهدف وذلك أن رجع الصدى فى هذه العمية لا يعنى

---

(١) صالح خليل أبو أصبع ، العلاقات العامة والاتصال الإنسانى ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .

(٢) محمد عبد الغنى حسن ، مهارات الاتصال من الاستماع والحديث مرجع سابق ، ص ٢٧ .

(٣) هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، مرجع سابق ، ص١٥ .

سوى استمرار عملية الاتصال أو استمرار التفاعل بين كل من المرسل والمستقبل ولا يشترط أن يتم حدوث الأثر بشكل فورى بل أنه قد يكون محصلة عمليات معرفية ونفسية واجتماعية عديدة تختلف فى تأثيرها من فرد إلى أخر أو من جماعة إلى أخرى مما يؤدى إلى حدوث الأثر بنسب متفاوتة بين الأفراد المتلقين أو عدم حدوثه نهائياً بين آخرين أو تحقيق أثر سلبى لا يتوقعه المرسل نهائياً ولكنه فى النهاية محصلة تفاعل عوامل وعمليات عديدة فردية واجتماعية .(١)

والاتصال الفعال بالنسبة للمؤسسات المعاصرة أصبح له ضرورة كبيرة بل يتعدى ذلك ليصبح حتمياً بالنسبة لها وقد توصلت دراسات عديدة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الفعال وحجم الإنتاجية أو الربحية وبينه وبين الاقتصاد فى استهلاك المواد الخام والطاقة المستخدمة فى التصنيع وبين سلامة الإجراءات المستخدمة فى بيئة العمل وبينه وبين نسبة ولاء العاملين بالمؤسسة .(٢)

لذلك فإن عملية الاتصال الناجحة هى عملية تواصل بين المرسل والمستقبل (٣) ، وهذه العملية لا تحدث من فراغ وإنما تحكمها البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .(٤)

فالاتصال ليس عملية ثابتة جامدة بحيث يمكننا الاهتمام بأحد عناصرها دونما الأخرى وإنما هو عملية ديناميكية متصلة يؤثر كل عنصر فيها من العناصر

---

(١) محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، مرجع سابق ، ص٠ص ٢٩- ٣.

(٢) راسم الجمال وآخرون ، إنتاج المواد الإعلامية فى العلاقات العامة الطبعة الأولى (جدة : مكتبة مصباح ، ١٩٩٠) ص١٨٠.

(٣) صالح خليل أبو اصبع ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .

(٤) حسن عمار مكاوى ، وليلى حسين السيد ، مرجع سابق ، ص ٥٣ .

الأخرى ويتأثر بها.[1]

ولابد من توافر مجموعة من العوامل التى تؤثر فى فعالية العملية الاتصالية يمكن عرضها على النحو التالى :

١ ـ العوامل المرتبطة بالمصدر أو القائد بالاتصال :

وهو صاحب الرسالة التى يتم إرسالها إلى الآخرين ويجب أن يجيد صياغة أفكاره فى رموز تعبر عن المعنى الذى يقصده[2]، وقد يكون المصدر أو المرسل شخص أو جهة مسئولة أو وسائل الإعلام ... الخ ، وذلك وفقاً لشكل الاتصال :

وتتمثل العوامل المؤثرة فى فاعلية المصدر أو القائم بالاتصال فيما يلى :

- **مصداقية المصدر :** ويقصد بها الثقة الكبيرة من جانب الجمهور فى المصدر وهى أساس التعرض للرسالة والقابلية للاقتناع بها وهذه الثقة تنبع من تخصص المصدر ومقدرته على معالجة الموضوع[3] ومن عوامل أخرى كثيرة مثل التدريب والخبرة بالموضوع والقدرة على الاتصال بما تحتويه من مهارات.[4]
- يجب أن يتمتع المصدر بمجموعة من المهارات الاتصالية مثل التفاعل مع المتلقى فى موضوع الاتصال والقدرة على تحليل واستيعاب الموقف الاتصالى ..... الخ. الأمر الذى ينعكس على مدى قدرته فى صياغة الرسالة المعبرة عن هدفه بوضوح.

---

(١) هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٥٧ .

(٢) هـوزان يوسف القلينى ، الاتصال ووسائله ونظرياته ، مرجع سابق ، ص ١٧.

(٣) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤٦ .

(٤) حسن عماد وليلى حسين ، مرجع سابق ، ص ٥٣ .

- القدرة على فهم وتحليل رجع الصدى Feed back من المتلقى أثناء عملية الاتصال وأيضاً القدرة على الرد والامتناع.
- يجب أن يكون القائم بالاتصال قريباً من الجمهور فى النواحى الاجتماعية والنفسية والأيديولوجية إذ أننا نحب القائم بالاتصال الذى يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان ويساعدنا على اكتساب القبول الاجتماعى والحصول على ثواب شخصى لأنفسنا .[(١)]
- يجب أن يتمتع القائم بالاتصال بدرجة كبيرة من المصداقية وقابلاً للتصديق وتتحقق تلك المصداقية من خلال عدة أبعاد منها :. مستوى التعليم ، الذكاء ، المكانة ، الموضوعية ، الصدق فى عرض المعلومات حيث تعتمد مصداقية المصدر على خبرته وموضوعيته وأهليته للثقة .[(٢)]
- يجب أن تلعب جاذبية القائم بالاتصال ومهاراته التعبيرية غير اللفظية دوراً مؤثراً فى تحديد استجابات الجمهور له وتزيد من قدرته على استمالة المتلقى.[(٣)]
- يجب على القائم بالاتصال أن يقوم بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء فى الاتصال وذلك لضمان وضوح الفكرة وتحديد وقعها على المستقبلين وتقدير مدى استجابتهم لها من أجل تحقيق الهدف منها .[(٤)]

---

(١) المرجع السابق ، ص ٥٤ .

(٢) هالة منصورة ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٢٣ نقلاً عن عبد المنعم شحاته ، فهم الرسالة الإعلامية وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد ١٦ ، ١٩٩٨ ، ص٠ص ١٢٠ - ١٣٤ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٢٣ .

(٤) محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبى ، مرجع سابق ، ص ٤٩ .

- يجب أن يوفر القائم بالاتصال كافة المقومات اللازمة التى تساعد على جذب الانتباه للرسالة الاتصالية .[1]
- حسن اختيار الوقت والوسيلة الملائمة لطبيعة الجمهور والملائمة لطبيعية الرسالة وهدفها ، حيث يشكل فى النهاية منظومة متكاملة لنجاح القائم بالاتصال فى صياغة رسالته وإرسالها مع ضمان تأثيرها على الجمهور .[2]

٢ـ العوامل المرتبطة بالرسالة :

تعد الرسالة بمثابة المضمون المعبر عنه وتتفاوت هذه الرسائل فى أنماطها فهناك رسائل لفظية شفاهية أو كتابية ، وهناك رسالة غير لفظية ، فالحدث الاتصالى هو مجمل هذه الرسائل والتى تشكل المعنى الإجمالى للمضمون الاتصالى .[3]

ولكى يتحقق للرسالة الوضوح من الناحية الفنية ينبغى استخدام الأسلوب الجذاب والعبارة السهلة لأن فهم المعنى هو أساس الإقناع والاستمالة وينبغى أن تتناول الرسالة موضوعاً يجذب انتباه المستقبل وأن تثير احتياجات محددة عنده وتقترح وسائل إشباعها .[4]

تتوقف فعالية الاتصال على فهم مادة الاتصال وهى الرسالة وذلك من حيث أنها ذات محتوى يعبر عن أهداف محددة عند من يقوم بصياغتها وإرسالها [5] ويمكن إيجاز العوامل المرتبطة بفاعلية الرسالة فيما يلى :

---

(١) المرجع السابق ، ص ٥٠ .

(٢) هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

(٣) عبد الله الطويرقى ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

(٤) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص.ص ٢٠ – ٢١ .

(٥) المرجع السابق ، ص ٥٩ .

- يجب أن تتفق الرسالة مع الواقع المحيط بها وأن تتمشى مع الأحداث التى تجرى فى المجتمع .[١]
- ينبغى أن تصاغ الرسالة فى عبارات سهلة وأن تعنى للمستقبل نفس ما تعنيه للقائم بالاتصال كما يجب أن تعرض الموضوعات المعقدة فى أسلوب بسيط وجذاب ومن الضرورى أن يكون للمتحدث خط فكرى واضح يعبر عن السياسة التى يمثلها بشكل ثابت .[٢]
- التكرار والتأكد من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذى يريده ويعنيه القائم بالاتصال [٣] والتكرار ضرورى لضمان نسبة التعرض للرسالة وإدراكها على النحو المقصود والتنويع فى التكرار ضرورى لزيادة المثيرات الإقناعية التى تتسق مع ظروف الأفراد والجماعات.[٤]
- أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقى ومصالحه وكذا يجب أن تتسم بالتنوع والواقعية والقابلية للتحقيق.[٥]
- ترتبط فعالية الرسالة – بعرضها لجانب واحد للموضوع أو جانبى الموضوع – بالجمهور والمصدر والخصائص الأخرى للرسالة.

فعرض وجهة نظر واحدة للموضوع يكون فعالاً إذا كان الجمهور يتفق

---

(١) على عجوة وآخرون ، ص ٤٧ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٤٧ .

(٣) محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة ، مفاهيم وممارسات (القاهرة : مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧) ص١٣٠ .

(٤) على عجوة وآخرون ، ص ٤٧ .

(٥) حسن عمار وليلى حسن ، مرجع سابق ص‌ص ٥٥ ، ٥٦ .

مع نتائج القائم بالاتصال وإذا كان ذكاء المتلقين محدوداً أو تعليمهم بسيطاً وكانت معرفتهم بالموضوع ضئيلة وكان المتلقون لا يتعرضون لوجهة النظر الأخرى وإذا كان الموضوع غير مثير للجدل.

أما عرض وجهتي النظر فيكون أكثر فعالية عندما يكون المتلقون ذوى ذكاء مرتفع أو تعليم عال وإذا كان الموضوع مثار جدل وموضوع معارضة وإذا كان المتلقون على معرفة بالموضوع ويمكنهم أن يتعرضوا للآراء المعارضة من مصادر أخرى .[1]

- لابد أن يجد المستقبل فى الرسالة مضموناً يعنيه ويتفق مع نظامه القيمى وأن يحقق له أكبر فائدة وتشبع عنده رغبات معينة .[2]
- أن تتوافر للرسالة من حيث الإعداد والمقومات الفنية اللازمة التى تساعد على زيادة فعاليتها[3] وذلك من خلال العرض الجيد لها والذى يصاغ فى إطار هدف محدد يتم تدعيمه وتوضيحه من خلال تلك المعلومات حتى تكون الرسالة ذات فعالية ومحققة للهدف ويتم ذلك من التسلسل المنطقى لمضمون الرسالة وتدعيمها من خلال تكامل النسق الرمزى لها وتدعيم عناصرها لبعضها البعض وتأكيد على الأفكار المطروحة والاهتمام بالأسلوب ومراعاة مستوى المتلقى لها .[4]

---

(١) المرجع السابق ، ص ٥٧ .

(٢) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤٧ .

(٣) محمد منير حجاب ، سحر وهبى ، مرجع سابق ، ص ٦٠.

(٤) هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٢٥ .

٣ ـ العوامل المرتبطة بالوسائل الاتصالية :

وهى التى يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه الوسيلة تختلف فى خصائصها وإمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالى وحجم المتلقين وانتشارهم وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين .[١]

ويتوقف استخدام كل وسيلة فى العملية الاتصالية على طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذى نسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة، وكذا خصائص الجمهور المستهدف ، وأيضاً تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه مع أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذى يتناوله الاتصال مع الأخذ فى الاعتبار مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف .[٢]

وتتمثل العوامل المؤثرة فى فاعلية وسائل الاتصال فيما يلى :

- أن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يؤدى إلى وصول الرسالة إلى الجمهور المستهدف من الرسالة الاتصالية وبالتالى تحقيق فعالية أكثر للعملية الاتصالية [٣] فالاتصال الجماهيرى مثلاً له دور فعال فى إثاره الانتباه إلى الفكرة بينما الاتصال الشخصى هو الوسيلة الحاسمة فى الاقناع بالسلوك المرتبط بالفكرة .[٤]
- يتوقف اختيار الوسيلة على مدى توافر المهارات والقدرات الاتصالية

(١) محمد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .
(٢) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٢٣.
(٣) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص ١٣١ .
(٤) محمد منير حجاب ، وسحر وهبى ، مرجع سابق ، ص ١٣٣ .

المتعلقة بالوسيلة لدى القائم بالاتصال .[1]

- أظهرت نتائج بعض الدراسات حول فعالية وسائل الاتصال أهمها ما يلى :[2]

- الوسائل المسموعة والمرئية تكون أكثر الوسائل فعالية فى تغيير الاتجاهات يتبعها الوسائل الشفوية ثم الرسائل المقروءة .
- تكون الرسائل المكتوبة أسهل فى التعلم والتذكر من الرسائل المسجلة صوتياً أو الصوت والصورة .
- عندما تكون الرسالة صعبة فإن القدرة على فهم الرسائل المكتوبة تكون أفضل من فهم الرسائل المسموعة أو المرئية.
- يتفاعل شكل الاتصال مع درجة مصداقية المصدر فى تحديد تغيير اتجاهات المتلقين وعند استخدام التليفزيون تكون الثقة بالمصادر أكثر فعالية فى تغيير الاتجاهات من استخدام الراديو والطباعة.
- يتفاعل المتلقى مع التليفزيون أكثر من تفاعله مع الراديو ويتفاعل مع الراديو أكثر من تفاعله مع المواد المطبوعة.

٤ ـ العوامل المرتبطة بالمتلقى أو المستقبل:

وهو الذى يستقبل الرسالة سواء كان هذا المتلقى فرداً أو جماعة أو جماهير غفيرة [3]، ويعتبر المتلقى الهدف الرئيسى والنهائى من أى عملية اتصالية.[4]

---

(١) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤٩ .

(٢) حسن مكاوى ، وليلى حسين ، مرجع سابق ، ص٠ص ٥٨ ، ٥٩ .

(٣) صالح خليل أبو أصبع ، مرجع سابق ، ص ١٣ .

(٤) سوزان القلينى ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .

ويقوم المستقبل بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل ويفسرها تبعاً لإطاره الدلالى ، وهنا قد يحدث أحد الأمرين : إما أن يوافق المتلقى فى تفسير الرسالة على النحو الذى يقصده فتصل الفكرة إليه بوضوح ، وإما أن يخفق فى استخلاص المعنى المقصود لأى سبب متعلق بصياغة الفكرة أو وسيلة نقلها أو الظروف التى نقلت فيها إليه .(١)

وتتمثل العوامل المؤثرة فى فاعلية العملية الاتصالية بالنسبة للمتلقى فيما يلى :

- يرتبط نجاح عملية الاتصال أساساً بمدى معرفتنا بنوعية الجمهور الذى يستقبل الرسالة ولذلك فإن معرفة الخصائص الديموجرافية مثل العمر ، النوع ، الدخل ، المستوى الاجتماعى والاقتصادى .... الخ تعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة فى فعالية عملية الاتصال .(٢)
- أن المتلقى هو الهدف الرئيسى والنهائى من أى عملية اتصالية لذلك يجب تحديد هذا المتلقى ودراسته بدقة قبل توجيه أى رسالة إليه.(٣)

وإجمالاً وكما يرى أحد الباحثين أن هناك مجموعة من المقومات التى تؤثر فى فاعلية الاتصال هى :(٤)

- توفير نظام معلومات يضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومه.

---

(١) على عجوة وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

(٢) حسن عماد ، وليلى حسين ، مرع سابق ، ص ٥٩ .

(٣) سوزان يوسف القلينى ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .

(٤) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات ، الطبعة الأولى ، (الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٩٩٩ ص ص ١٢١ ، ١٢٢ .

- دقة المعلومات المطلوب بعثها من شخص إلى آخر.
- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من جانب المرسل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العلمية والبيئية التى تحيط بمستقبل الرسالة لضمان القبول والتنفيذ.
- دراسة قدرات الأفراد المستقبلين فى النواحى العلمية والفنية والسلوكية.
- وضوح الهدف من الرسالة وضوحاً يتناسب مع المضامين المستخدمة.
- ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومه بين العاملين فى عملية نقل الرسالة.

٥ — رجع الصدى :

وهو ما يسمى بالتأثير المرتد أو قياس مدى فعالية الرسالة ومدى ما حققته من أهداف اتصالية ، ويمكن قياس رجع الصدى بناء على غدة محاور من أهمها :

- مدى تحقيق الإدراك بمضمون الرسالة أو موضوعها لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التذكر بموضوع الرسالة .
- مدى تحقيق تغيير واضح فى الآراء والاتجاهات لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التصديق لدى المستقبل لما تضمنته الرسالة من معلومات.[1]

ثانياً : معوقات الاتصال :

بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة بقدر ما هى معرضة لأخطار وقيود تهدد فعاليتها فليس كل رسالة يرسلها القائم بالاتصال يفهمها ويدركها المتلقى كما يريد القائم بالاتصال وعلى ذلك يمكن أن نذكر مجموعة من المعوقات

---

(١) سوزان القلينى ، مرجع سابق ، ص ٢٤.

التى تحد أو تقلل من عملية فعالية الاتصال.

ونقصد هنا بمعوقات الاتصال تلك المشاكل التى تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوط به الأمر الذى ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة أو المرغوب فيها والمحققة للهدف المرجو منها [1] تتمثل فيما يلى :

١ – المعوقات الخاصة بالقائم بالاتصال :

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة من جانب القائم بالاتصال وعدم وضوح وتحديد الهدف من الرسالة . [2]
- المعوقات الذاتية للمرسل وهى تدور جميعاً حول صعوبات التفاعل مع الآخرين والاتصال بهم. [3]
- عدم اهتمام القائم بالاتصال برجع الصدى من جانب المتلقى. [4]
- اختلاف الأفراد فى مهاراتهم الاتصالية حيث يختلف الأفراد فى قدراتهم الاستيعابية أو التعبيرية فكثير من الناس لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم شفاهة لكنهم يملكون المهارة الجيدة فى الكتابة وبالتالى فعندما يتحدث القائم بالاتصال وهو لا يملك مهارة التحدث فقد يساء فهمه ولا يؤدى الاتصال الهدف منه . [5]
- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة أو الهدف.

---

(١) هالة منصور – الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٦١ .

(٢) مصطفى حجازى ، الاتصال الفعال فى العلاقات الإنسانية والإدارة ، مرجع سابق ، ص ١٥١.

(٣) المرجع السابق ، ص ١٥٢ .

(٤) المرجع السابق ، ص ١٥٣ .

(٥) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص ١٢٧ .

- عدم اختيار الوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة.[1]

٢ – معوقات خاصة بوسيلة الاتصال :

وتتمثل فيما يلى :

- اضطرار القائم بالاتصال إلى استخدام وسيلة اتصال بعينها دونما ملائمتها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو لطبيعة المستقبل ذاته ، وبالتالى استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.
- الافتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة .[2]

٣ – معوقات خاصة بالمستقبل :

وتتمثل فيما يلى :

- أثبتت نتائج كثير من الدراسات أن الفرد يميل إلى رؤية وسماع ما هو مستعد إدراكه فقط . فالفرد يهتم بالرسالة التى تأتى له بالأخبار التى تهمه أو تتعلق بمصالحه فليس كل ما تستقبله الحواس يتم إدراكه وإنما يقوم الفرد بالانتقاء من بين المعلومات العديدة والمتنوعة الخاصة بالمثيرات التى تحيط به مجموعة أقل من هذه المعلومات وهذا الانتقاء يعنى أنه ليس كل ما يراه الفرد يثير انتباهه.[3]
- الأحكام المسبقة والانطباعات المترسخة فى ذهن المستقبل فالأفراد يمكن أن يفسروا نفس الكلمات بشكل مختلف اعتماداً على خبراتهم السابقة والنتيجة الطبيعية لذلك هى تشويه المعلومات وعدم استيعابها كما عناها

---

(١) هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٦٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٦٣ .

(٣) المرجع السابق ، ص.ص ١٢٧ – ١٢٨ .

المرسل عند إرسالها .[1]

بالإضافة إلى ذلك فإن كافة العوامل المؤثرة فى فعالية الاتصال والتى سبق ذكرها إن لم تتحقق كلها أو بعضها فى العملية الاتصالية فإن ذلك يؤدى إلى عدم تحقيق الهدف من الاتصال بشكل فعال .

٤ – معوقات متعلقة بالموقف الاتصالى بشكل عام :

وتتمثل تلك المعوقات فيما يلى :

- وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال ، وبالتالى تحد من التأثير الإيجابى لعملية الاتصال.
- ما يصاحب التقدم التكنولوجى من سرعة هائلة فى تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها فى وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف فى التفسير والفهم لتشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم .[2]

المبحث الثالث
المفاهيم العامة للأزمة
والفرق بينها وبين بعض الظواهر الأخرى

مقدمـــــة :

تعددت المداخل المختلفة لدراسة الأزمات لذلك نجد أن كل علم

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٢٨ .

(٢) هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٦٣ .

يتناولها من زاوية مختلفة . فمثلاً تتحدد الأزمة من وجهة نظر الاقتصاديين من خلال معايير مختلفة مثل التضخم والبطالة والركود ..... الخ . أما علماء السياسة فإنهم يعزون الأزمات إلى بعض الظواهر مثل فشل النظام السياسى أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية . بينما يرجع علماء الاجتماع الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية ونقص الدوافع والحوافز وزيادة الفردية أو انهيار نظام الأسرة وتدهور المجتمع . ويرى علماء التاريخ الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الإنسجام بين عناصر المجتمع ، أما علماء النفس يروا الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد وشعورهم بانعدام أهميتهم ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية أو تأثير قوى اجتماعية غير واعية .(١)

لذلك فقد تعددت واختلفت وجهت نظر الباحثين فى تحديدهم لمفهوم الأزمة وفقاً لتخصص كل منهم فالبعض يرى أنها مرحلة من مراحل الصراع ، والبعض الآخر يركز على الفرق بينها وبين بعض الظواهر الأخرى كالمشكلة والكارثة والصراع ، والفريق الثالث يُعرِّفها من منظور دولى .

وقد حاولت كثير من الدراسات وضع تعريف شامل للأزمة كظاهرة اجتماعية من مختلف زواياه ومع ذلك فقد زاد من الأمر صعوبة للوقوف على تحديد مفهوم شامل ودقيق للأزمة.

فقد اعتنق بعض الباحثين وجهة نظر تاريخية واجتماعية فهم ينظرون للأزمات كنتيجة لعملية تراكمية وأن الأزمات تعد شيئاً طبيعياً بينما اعتنق فريق آخر وجهة نظر اجتماعية ونفسية وسياسية فهم يعتبرون الأزمات نتيجة للقرارات الخاطئة وأن المسئولية تقع على عاتق الأفراد والجماعات بينما حاولت المجموعة الثالثة الجمع بين وجهتى النظر السابقتين فهى تؤكد أن الأزمات ما هى إلا

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق ، ص٢١ .

أحداث طبيعية تقع بسبب تعقد النظم والقرارات الخاطئة وأيضاً نتيجة للتفاعل بين النظم التكنولوجية والإنسان الذى يحاول إدارتها .[1]

- فقد عرف المتخصصون فى العلوم السلوكية الأزمة بأنها رد الفعل أو الإستجابة لأحداث معينة تتضمن درجة عالية من التهديد ويصاحب ذلك درجة مرتفعة من الألم وأن هذه الأحداث قد تكون من خارج الشخص ، كما فى حالة التعرض لحريق أو حادث أو من داخل الشخص كما فى حالة الأزمات النفسية .[2]

ثم تطور هذا التعريف بحيث أصبحت الأزمة تعرف على أساس أنها موقف انفصالى يمثل نقطة تحول للأسوأ أو للأفضل.

وقد استعار علماء الاجتماع هذا المصطلح لوصف الأزمات فى انظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ويقصد بالأزمة تلك المواقف التى تتضمن مخاطر تهدد بقاء النظام الأمر الذى يتطلب معه إعادة بناء هذا النظام مرة أخرى .[3]

وعلى المستوى الاقتصادى فإن تحديد تعريف للأزمة على جانب كبير من الأهمية فهو يكتسب أهميته من خلال احتياجات المنظمة والبيئة التى توجد بها فكل منظمة يجب أن يتوافر لها تعريف واضح يحدد لها ما يمكن اعتباره أزمة وذلك بعد دراسة المخاطر التى يمكن أن تتولد من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحديد واضح ورؤية سليمة لأهدافها التنظيمية والثقافية التى تعمل فى ظلها

---

(١) المرجع السابق ، ص ٣٢ .

(٢) نيفين عزت على الجيش ، الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات ، دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٤٤ .

وهذا يتيح للمنظمة تشخيص أى حدث كأزمة أو مشكلة بسيطة لا ترقى لمستوى الأزمات .[(١)]

وعلى ذلك فقد تناول الباحث في هذا المبحث ثلاثة موضوعات رئيسية هى :

أولاً : مفهوم الأزمة وتعريفاتها المختلفة .

ثانياً: الفرق بين الأزمة وبعض الظواهر الأخرى مثل الكارثة والصراع ، والحدث ......الخ .

ثالثاً : خصائص الأزمة .

وذلك على النحو التالى :

أولاً : مفهوم الأزمة :

حاول كثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التى وضعت للأزمة منها تصنيف (منى صلاح الدين شريف ١٩٩٨) حيث قسمت المفاهيم التى وضعت للأزمة على أربع مجموعات هى :[(٢)]

١ – تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد أو خطر ومن أهم هذه التعريفات تعريف : **(Mitroff and Pauchant 1992)**

فذكر أن المصطلح استخدم كثيراً وأن المديرين لديهم فكرة واضحة لما يمكن اعتباره أزمة ووضع تعريفاً للأزمة " بأنها حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده" .

٢ – تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية ومن أهمها تعريف (Bieber 1988) للأزمة على أنها " نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية

---

(١) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، مرجع سابق ، ص ٤٣.

(٢) المرجع السابق ، ص•ص ٤٤- ٤٧.

غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء لأخطارها" .

٣ – تعريفات ركزت على الإستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة ومن أهمها تعريف (Pauchant and Douville 1993) بأن الأزمات هى مواقف مربكه تواجه المنظمة أو النظام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها ومستحدثة وتؤدى فيما بعد لاستجواب دقيق للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء هذا النظام.

٤ – تعريفات ركزت على اجانب الإيجابي والسلبى للأزمة ومن أهمها تعريف (الحملاوى ١٩٩٣) للأزمة على أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام.

وأضاف (محمد شومان ١٩٩٩) [١] مجموعة خامسة لهذه التصنيفات وهى تلك التعريفات التى ركزت على الإدراك والوعى بوجود أزمة فيرى Peter Bruck (١٩٩٢) أن الأزمات هى معارف خاصة تعتمد على إدراكنا لحالات الخلل والتمزق والتى نعتقد أنها تؤدى إلى تناقضات وتغيرات مفاجئة لدرجة يصعب التوافق معها .

ورغم هذا التصنيف السابق لمفهوم الأزمة إلا أنه أغفل تعريفات عديدة وهامة وضعت للأزمة .

فقد أغفل هذا التصنيف على سبيل المثال الجانب الإعلامى للأزمة والذى يرى مايكل بلاند ١٩٩٨ Michael Bland أنه من أكثر الجوانب المؤثرة فى الأزمة .

---

(١) محمد شومان ، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٥١٥ – ٥١٦ .

فقد عرف الأزمة على أنها حدث خطير يؤثر – على سبيل المثال – على سلامة الإنسان والبنية وبسمعة المنتج والشركة والذى قد يكون ناشئاً عن أو متأثراً بالمعالجة الإعلامية والنشر السيء لهذا الحدث " أى أن الأزمة فى أبسط تعريف لها هى النشر السيء وغير المتوقع" .

فعادة ما تكون المعالجة الإعلامية هى السبب وراء انهيار الشركة وليس الضرر الناجم عن الأزمة ذاتها .

ويرى أن التعريفات الكثيرة التى وضعت للأزمة أدت إلى عدم وجود حدود واضحة للأزمة وأن النقطة الوحيدة القابلة للتحديد يمكن من خلالها القول بأن الحدث الصغير أو المشكلة الصغيرة قد تتحول إلى أزمة كبيرة بسبب المعالجة الإعلامية.(١)

ومنها أيضاً تعريف خطة إدارة الأزمات بجامعة ماك ماستر Mc Master بالولايات المتحدة الأمريكية أن الأزمة هى " أى حدث غير طبيعى يجذب اهتمام وسائل الإعلام وأن الأزمة غالباً ما تكون فجائية وغير متوقعة كما أنها يمكن أن تكون فرصاً بقدر ما تحمل من مشاكل.(٢)

ولذلك فمن الأفضل عند تحديدنا لمفهوم الأزمة أن نهتم بالبدايات الأولية لها وأن نبدأ بسلسلة الأحداث الصغيرة باعتبارها تهديدات حتمية ضخمة وأن نكون مستعدين للحدث لنتمكن من التدرج مع الأزمة حتى ولو لم نقم بالفعل

---

(١) Michael Bland , communicating out of a crisis , First public shed .(London : Macmillan Press L.T.P. , 1998) P.5.

(٢) منى محمد كمال الدين مدحت ، أزمة التلوث البيئى دراسة حالة لمنطقة عشوائية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) ص ١٢٩.

بالضغط على "زر" الخطر وبالرغم من اختلاف كل أزمة عن غيرها إلا أن هناك ملامح مشتركة تؤدى إلى وقوعها ورؤيتها على أنها أزمة فدائماً ما يوجد شخص يجب توجيه اللوم إليه فإذا ما ضربت الصاعقة مكتبك وتسبب ذلك فى نشوب حريق به يعد ذلك حادث يستوجب تعاطف الناس ولكن إذا شب الحريق نتيجة تعطل جهاز التوصيل الكهربائى أو إذا ما ألقى بعض الأشخاص مصرعهم نتيجة لأن جهاز الإنذار والإخلاء الخاص بك لا يعمل على نحو ملائم فأنت الآن فى أزمة . ففى أغلب الحالات يأتى الخطأ البشرى أو الأذى المقصود فى مقدمة كل أزمة.

وفى أغلب الحالات فيما عدا الفضائح السياسية والمالية يمثل النشر والمعالجة الإعلامية طرفاً هاماً إذا ما كانت تهم رجل الشارع ذات موقع جغرافى قريب .(1)

وفيما يلى سوف أعرض جهود الباحثين المختلفة فى مجال تعريفهم للأزمة، وقبل عرضها سوف أعرض تحديد القواميس والتعريف اللغوى لهذا المفهوم وذلك على النحو التالى :

- يحدد قاموس Webster معنى الأزمة على أنها " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم وهجمة مبرحة من الألم أو الخلل الوظيفى " .(2)
- أما قاموس جامعة أكسفورد للغة الإنجليزية فيعرف الأزمة على أنها " نقطة التحول فى مرض ، حياة ، أو تاريخ ... وهى وقت الصعاب

---

(1) Michal Bland , communicating , out of a crisis , op. cit , p.p 4 , 5 .

(2) سى. تى. هيو. ، "إدارة الأزمات" ترجمة عبد الفتاح الصبحى ، الثقافة العالمية ، ديسمبر ١٩٩٨ ، ص ٩ عن المصدر الأصلى .

والخطر والقلق على المستقبل وأهمية اتخاذ قرار محدد . [١]

- وتعنى الأزمة من الناحية اللغوية "الشدة والقحط فيقال أزم عليهم الدهر أى اشتد وقل خيره ويقال سنه أزمة وأزووم" . [٢]

أما جهود الباحثين فى تعريف الأزمة فيمكن عرض بعضها ، وذلك بما يتفق مع موضوع هذه الدراسة على النحو التالى : -

- الأزمة تعنى تعاقب أحداث مع الوقت على أنها نذير خطر وتعقيدات تزداد بسرعة وتتشابه ديناميكياتها مع النظام الفوضوى Chaotic system وتتطور به الأمور بصورة تصاعدية سريعة تنتهى إلى مراحل مركبة من حالة عدم الاستقرار. [٣]
- الأزمة تعنى المرحلة التى تكون فيها كل الأحداث المستقبلية المؤثرة على الفرد أو المؤسسة سيتم تحديدها وأنها نقطة تحول رئيسية ينتج عنها تغيراً قوياً ومستمراً. [٤]
- وهى حدث مفاجىء يهدد المصلحة القومية وتتم مواجهته فى ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة . [٥]

---

(١) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ٤٩.

(٢) شادية أحمد عبد الخالق ، مستويات أزمة اكتشاف إعاقة الأبناء وعلاقتها بالضغوط الوالدية ، دراسة مقارنة ، المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، ص ٥٢٧ .

(٣) Priseilla Murphy , chaos theory as a model for manging issues and crisis , public relation Review , vol 22 , No 2 , Sun, 1996 .

(٤) Philip lesly , the hand book of public relations and communications , Fourth edition , (Chicago : Mc – Graw –H.ill Book company , 1998) P.23.

(٥) أحمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمة فى الحدث الإرهابى ، (الرياض : المركز العربى للدراسات الأمنية والتدريب ، ١٤١٠ هجرية) ص ٢٣ .

- هى موقف يتضمن تهديداً مفاجئاً للمصلحة والأهداف القومية لدولة ما يستلزم مواجهته وتغييره فى فترة زمنية وجيزة.[1]
- هى موقف ينتج عنه تغييرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن فى الحدث فهو فى التوقيت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة فى رد الفعل ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل فى طياتها فرصاً للتحسين والتعليم .[2]
- هى نتاج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادى ومباغت ويرتب هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجاً سريعاً فى فترة زمنية محددة للغاية ولأن الخطر يجىء مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهتها[3]
- هى نقطة تحول مصيرية فى مجرى حدث ما تتميز بتحسن حاد وبتأخر حاد وترتبط بانفعالات قديمة لابد أن تزول ليحل محلها ارتباطات جديدة تأتى بتغييرات كمية وكيفية فى الحدث.[4]
- هى نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجىء

---

(١) إسماعيل إبراهيم سامى ، نحو أسلوب أمثل لإدارة الأزمات على المستوى القومى، بحث زمالة كلية الدفاع الوطنى (القاهرة : أكاديمية ناصر العسكرية ، كلية الدفاع الوطنى ، ١٩٨٩) ص.أ.

(٢) منى صلاح الدين شريف ، مرجع سابق ، ص ٤٩ .

(٣) أحمد سيد مصطفى ، منهج مقترح لإدارة الأزمات ، مجلة الفكر الشرطى ، المجلد الرابع ، العدد الرابع ، مارس ١٩٩٦ ، ص ١٩٥.

(٤) هيثم أبو السعود ، المجتمع وإدارة الأزمة ، مجلة معلومات دولية ، السنة السادسة، العدد ٥٧ صيف ١٩٩٨ ، (سوريا : مركز المعلومات القومى) ، ص ١٦ .

يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه وهى توقيت حاسم فى حياة المستهدفين بهاء سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو منظمة فتفقد الأساليب والمعايير المعمول بها وقدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل ويؤدى تتابع الأحداث إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد الفرد وصانع القرار السيطرة على الأمور.(١)

- هى لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها ، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة تجاه أى قرار يتخذه فى ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى كل منهما بشكل متلاحق ليزيج من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفى الأزمة ذاتها.(٢)
- هى موقف إعاقى ومشكلة صعبة غالباً غير مألوفة ومفاجئة وتؤدى إلى حالة عدم التوازن .(٣)
- هى موقف يهدد الأهداف التى تمثل أولوية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار ويقيد الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرار ويفاجئ متخذ القرار فى وقوعه.(٤)

---

(١) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص ٩ .

(٢) محسن أحمد الخضرى ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادى إدارى متكامل لحل الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٧٦

(٣) مدحت أبو النصر ، نظرية الأزمة وإدارة الأزمات ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، القاهرة، ١٩٩٣ ، ص ٢٦٧ .

(٤) محمد محمود مصطفى ، استراتيجيات مواجهة الأزمات التسويقية فى المستشفيات ، بحث ==

- هى حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر فى الموارد البشرية والأموال والموارد والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة وتكون هناك درجة من المجهول تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلاً وتجعل متخذ القرار فى حيرة من أى قرار يتخذه وتتفاقم الأزمة فى حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها ويزيد ضغط الوقت على المشاركين فيها وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الأزمة تكون فى معظمها سلبية إلا أنها لا شك تنطوى فى طياتها على آثار إيجابية. [1]
- هى موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية داخلية أو خارجية ينشأ ويتطور بسرعة كبيرة ويحتاج إلى التدخل السريع المنظم حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماماً والعودة إلى الموقف السابق للأزمة . [2]
- هى عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما :

- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسائر المحتملة بالإضافة إلى احتمال تحقيق هذه الخسارة وكلما زاد حجم الخسارة واحتمال تحقيقها

== مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، ١٩٩٨ (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس) ص ١٥٨ .

(١) إيمان محمد عبد الفتاح منجى ، ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة الأزمات فى قطاع السياحة من منظور بيئى ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة : معهد الدراسات والبحوث الفنية بجامعة عين شمس ١٩٩٣) ص ٣٣ .

(٢) عصام الدين محمود العنانى ، أزمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلى لتفعيل إدارتها ، بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، ٣٠- ٣١ أكتوبر ١٩٩٩) ص ٨٢ .

كلما زاد التهديد .

- ضغط الوقت بمعنى أن الوقت المتاح أمام المدير للقيام بالبحث واتخاذ القرار قبل وقوع الخسائر المحتملة أو تصاعدها وقت قصير.[1]

- هي موقف يشكل تهديداً أساسياً لقيم صانع القرار ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية .[2]

- هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد وتعني تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم والمصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارت سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة.[3]

- هي حدث كبير لا يمكن التنبؤ به ويحتمل أن يكون له نتائج سلبية.[4]

- هي موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ويؤثر على النظام العام للمجتمع وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد .[5]

---

(١) G.D. Ford , the management of organization crisis – Business Horisons , vol 24 , No 3 , 1981 .

(٢) عماد جاد ، مفهوم الأزمة ، مجلة النيل ، يصدرها مركز النيل للإعلام والتعليم والتدريب الهيئة العامة للاستعلامات ، العدد ٥١ أكتوبر ١٩٩٢ ، السنة الثالثة عشرة ، ص ٩ .

(٣) أحمد عامر ، مقدمة في إدارة الأزمات ، (بورسعيد : مكتبة الجلاء ، ١٩٨٩) ، ص ٣ .

(٤) Laurence Barton , crisis in organiztion managing and communicating in the Heat of chaes , South – Western , U.S.A 1993 . p.

(٥) رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، (القاهرة : مطبعة الإيمان بعزبة النخل ، ٢٠٠٠) ، ص٢٧ .

- ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة. (١)
- هى موقف مفاجئ يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعى اتخاذ قرارات سريعة لتصويب أوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعى . (٢)
- هى لحظة حرجة وحاسمة يصاب بها الفرد مشكلة بذلك صعوبة حادة فى التصرف وتجعله فى حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ قرارا صحيح مما تسبب له قصور فى المعرفة اختلاط الأسباب بالنتائج ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفى الأزمة ذاتها. (٣)
- هى حالة تتسبب فى جعل المؤسسة محل الاهتمام السلبى الواسع المدى من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابات التجارية وتتطلب أن يكون جماهير المؤسسة الرئيسية قد تجاوز مرحلة الجمهور الواعى Aware إلى مرحلة الجمهور النشط Active (٤) وهذا التعريف يضيف عنصرين فى تعريف الأزمة هما :

---

(١) السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية ، أساليب وقائية ، سلسلة دليل صنع القرار ، كتاب رقم ٢ ، (القاهرة : مركز القرار للاستشارات ، ١٩٩٧) ، ص ٥ .
(٢) محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، (مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧) . ص٠ ٢٠٩ .
(٣) فاروق السيد عثمان ، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ١٠٨.
(٤) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٠٠ .

- أن يستدعى الأمر تغطية واسعة وسلبية من وسائل الإعلام.
- أن ينعكس الموقف سلباً على أحد جمهور المؤسسة الأساسيين يتحول إلى جمهور نشط يتجاوز مرحلة الوعى إلى البدء بتنظيم أعضائه لاتخاذ تصرفات حيال المؤسسة.

- هى وضع خارجى عارض به جانباً من المفاجأة وينطوى على توتر أو مشكلة داخلية أو دولية تحتاج إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى الدولة وإلى مجهود ومحلى لتجنب آثارها أو التخفيف من حدتها .[1]
- إن مصطلح الأزمة يشير إلى وضع خطير أو إلى مشكلة حالة فردية كانت أم جماعية ، محلية كانت أم دولية ، من مشاكل وأوضاع الحياة السياسية أو الاقتصادية والاجتماعية أو الثقافية أو لمجرد الإشارة إلى ضائقة حيوية أو إلى موقف من المواقف الحرجة فى الحياة ، ومع ذلك لا نجد معياراً أو ضابطاً موضوعياً محدداً يمكن على أساسه أن يجزم بوجود أزمة أو بعدم وجودها.[2]
- والأزمة وضع عارض به جانب من المفاجأة ينطوى على توتر داخلى أو دولى أو الاثنين معاً ويحتاج إلى سرعة المواجهة على مستوى الدولة وإلى جهد دولى أو إقليمى أو محلى[3] لتجنب آثاره أو التخفيف من حدته .
- هى نقطة تحول فى حياة كائن معين قد تقضى إلى الأحسن إلى الأسوأ أو

---

(١) كلية الدفاع الوطنى : الأزمات والتفاوض ، الجزء الثانى (القاهرة : أكاديمية ناصر للعلوم العسكرية ، أكتوبر ١٩٩٩) ص٢.

(٢) إبراهيم العنانى ، الآثار القانونية للأزمات الدوية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) ص٥٧٣ .

(٣) المرجع السابق ، ص ٥٧٤ .

حتى إلى الكارثة.[1]

- والأزمة هى وقت الشدة والصعوبة ، فهى موقف تتعرض فيه مصالح رئيسية أو قيم أو مبادئ للتحدى أو للتهديد أو الخطر سواء كانت تلك المصالح تخص شخصاً واحداً أو جماعة من البشر أو مؤسسة أو منظمة ما أو النظام العالمى بأسره.[2]
- الأزمات هى تلك المواقف المدركة التى تتسم بمجموعة من الخصائص المحددة التى تميزها عن باقي المصطلحات الأخرى التى يمكن أن تتداخل أو تتشابك مع مفهوم الأزمة وهذه الخصائص هى :
- وجود تهديد مدمر للأهداف والنواحي الاستراتيجية.
- ضرورة منع اتخاذ قرارات سريعة فى ظل ظروف عدم التأكد وعدم كفاية المعلومات.
- عدم القدرة على التحكم فى المتغيرات البيئية .
- أن هذا الموقف يقع خارج نطاق نظام التشغيل النموذجي.
- تخضع للفحص والتدقيق من قبل وسائل الإعلام أو الجهات الحكومية[3]
- هى نتاج تفاعل مجموعة من الأحداث التى تؤدى إلى انفجار الأزمة وأنها لابد أن تتوافر فيها ثلاث خصائص هى التهديد Threat والحسمية Finality والإلحاح Urgency.[4]

---

(١) مصطفى علوى ، إدارة الأزمات الأمنية ، مجلة كلية التدريب والتنمية ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٩ (القاهرة : أكاديمية الشرطة) ص ١٨٧.

(٢) كلية الدراسات العليا ، دراسات فى الأزمة الأمنية ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

(٣) نيفين عزت على الحيشى ، الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات دراسة مقارنة بين مصر الولايات المتحدة الأمريكية ، مرجع سابق ، ص ٥١ .

(٤) المرجع السابق ، ص ٦١ .

وفى ندوة عقدت فى القاهرة عن إدارة الأزمات عام ١٩٩٧ وضع الخبراء الأكاديميون عدداً من الآراء لمناقشة إشكالية تعريف ومفهوم الأزمة نوجزها فيما يلى : [١]

- الأزمة هى تداعى سريع للأحداث ينشط عوامل عدم الإستقرار ، وبالتالى يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف وهذا يستدعى أن توجد إدارة لهذه الأزمة حتى لا تصل إلى هذه المرحلة.
- هى إحدى مراحل الصراع فهى نقطة حرجة من تطور الصراع تفرض على صانع القرار الاختيار بين بدائل إذ يتميز الصراع بطول الوقت واتساع المدى ومجموعة من العناصر المتعددة التى تلعب دورها فى لحظة معينة فى خلق أزمة فالصراع يمكن أن يحتوى على العديد من الأزمات وليس العكس .

ثانياً : الفرق بين الأزمة وبعض الظواهر الأخرى :

تختلط الأزمة بمجموعة من المفاهيم والظواهر الأخرى حيث يعانى مفهوم الأزمة "مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية" بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوى به حتى أصبح فض الاشتباك والتداخل بين هذه المفاهيم سمة مشتركة فى أغلب البحوث والدراسات التى تتناول الموضوعات والجوانب المختلفة للأزمات وفى هذا الصدد يمكن القول بوجود قوى بين الأزمة كمفهوم من ناحية والمفاهيم التالية لبعض الظواهر الأخرى وذلك على النحو التالى :

١ – الواقعة Incident

وهى تعنى شئ حدث أو انقضى أثره وهى خلل فى مكون أو وحدة أو

---

(١) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، مرجع سابق ، ص٠ص ٢٧ ، ٢٨ .

نظام فرعى من نظام أكبر.[1]

٢ – المشكلة Problem

وهى تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التى تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها وهى السبب فى حالة غير مرغوب فيها ، وبالتالى يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة فى اتخاذ القرارات والإجراءات.[2]

وتعتبر المشكلة باعث رئيسى يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنتظم فى التعامل معها.[3]

والمشكلة تمثل مرحلة من مراحل الأزمة ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها .[4]

والمشكلة من الناحية السيكولوجية تعنى بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذى يسعى إلى تحقيقه وهى عبارة عن تعارض فى النتائج أو نقص فى الأدلة ، وهى تؤدى إلى حالة عدم إتزان للأجهزة النفسية للفرد مما يؤدى إلى عملية التفكير . فالعلاقة بين المشكلة والتفكير تأخذ شكل العلاقة ذات اتجاه أحادى تبدأ بالمشكلة وتنتهى بالتفكير وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد حيث يشعر تجاهها بانفعال شديد بحيث أنها تشكل تهديداً لحياته ولأمنه ولاستقراره ولأهدافه فى الحياة، ويمكن أن تتحول المشكلة إلى أزمة فهى قد

---

(١) محمد شومان ، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، مرجع سابق ، ص ٥١٥ .

(٢) محمد عبد الغنى حسن هلال ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق . ص ١٠ .

(٣) السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية – أساليب وقائية ، مرجع سابق ، ص ٥

(٤) رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مرجع سابق ص ٢٣ .

تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هى الأزمة فى حد ذاتها .[1]

خلاصة القول أن المشكلة هى موقف أو حالة تشكل صعوبة وتتطلب حلاً وهى حالات تتعقد فيها عوامل متشابكة تتصف بالغموض والصعوبة ويحتاج حلها إلى معرفة أسبابها وتحليل عناصرها وظروفها وهى تشمل عوائق وصعوبات تحول دون الوصول للحالة المرغوبة.[2]

٣ – الحادث Accident

يعبر الحادث عن شيء فجائى غير متوقع تم بشكل سريع وانفض أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائى العنيف .[3]

ويعبر الحادث عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله.[4]

٤ – الصراع Conflict

يقصد بالصراع حدوث شئ يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزى للنظام للخل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدى الافتراضات الأساسية التى يقوم عليها النظام .[5]

ويقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحها وتعارضها ، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون

---

(١) فاروق السيد عثمان ، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص١٠٧ .

(٢) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٠٩ .

(٣) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادى إدارى متكامل لحل الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٩٢ .

(٤) محمد شومان ، مرجع سابق ، ص ٥١٥ .

(٥) المرجع السابق ، ص ٥١٥ .

معروف أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه .[1]

والصراع هو مفهوم متعدد فى أبعاده واتجاهاته وأطرافه ويدور حول التعارض فى المصالح بين طرفين أو أكثر .[2]

٥ – الكارثة Disaster

وهى الحالة التى حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر فى الموارد البشرية أو كلاهما وأسباب الكوارث دائماً مباشرة ويمكن حصرها خلال فترة زمنية محددة مثل الزلازل والبراكين ... الخ .[3]

ويعرفها بعض الباحثين تعريفاً إجرائياً حيث يرى " أن الكارثة هى كل حادثة تستوفى المعايير الخمسة التالية :[4]

- أن يترتب على الحادث مقتل أو إصابة عشرة أشخاص كحد أدنى وينطبق هذا الشرط على مجرد إصابة عشرة أشخاص دون حد أدنى .
- أن ينتج عن الحادث خسائر مادية تقدر بما قيمته مبلغ ٢٥٠ مائتى وخمسون ألف جنيه مصرى حتى إن لم يسفر عن قتلى أو مصابين
- أن يترتب على الحادث اهتمام إعلامى يعبر عن نفسه فى قيام الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى لمتابعته لأكثر من يومين.
- أن يطرح الحادث نقاش فى المجالس النيابية أو أحد لجانها بأى من أشكال النقاش أو الاستجواب أو طلب الإحاطة.
- أن يرتبط الحادث بوقائع مصادمات عنف وشغب سواء لأسباب دينية أو

---

(١) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ٩١ .

(٢) رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٢٣

(٣) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

(٤) وحدة بحوث الأزمات ، الأزمات والكوارث فى مصر المحروسة ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٩) ص١٤ .

سياسية.

ويشكل عام فإن مفهوم الكارثة يستخدم لوصف الخلل الذى يصيب المنظمة أو المجتمع فى وقت معين وغالباً ما تخلق الكارثة أزمة أو مجموعة من الأزمات بينما قد يحدث العكس أى ينتج عن تفاقم الأزمة كارثة.

ويميز الكثير من الباحثين بين الأزمة والكارثة على أساس أن الكارثة أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار ودوائر التأثير وبالتالى مستوى وحجم الخسائر المادية والبشرية والجهود المطلوبة لمواجهتها.(١)

والواقع كما سبق القول فقد تكون الكوارث أسباباً لأزمات ولكن لا تكون هى بذاتها الأزمات أى أن الكارثة قد ينجم عنها أزمة ولكن لا تكون هى الأزمة فى حد ذاتها .(٢)

وللكارثة أثار مادية كبيرة يكون مردودها عميقاً فى أمن المجتمع أو البيئة التى وقعت فيها وتأخذ هذه الآثار السلبية صوراً متعددة منها المخلفات والمعوقات والتخريب وانهيار المنشآت .(٣)

لذلك فإن الكارثة " كما يرى بعض الباحثين" عبارة عن نكبة مفاجئة وضخمة وقد تكون الكارثة هي لحظة انفجار الأزمة ولكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها فهى حالة حدثت فعلاً مدمرة نجم عنها ضرر مادى أو غيرها.(٤)

والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها مثل الزلازل التى تحدث وقد تكون لأسباب إنسانية . ولذلك فإننا يمكن أن نخلص إلى هذه

---

(١) محمد شومان ، مرجع سابق ، ص٠ص ٥١٦ – ٥١٧ .

(٢) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ٥ .

(٣) حسين إبراهيم ، الإدارة العلمية للأزمات الأمنية فى الآثار المادية للكوارث ، مجلة كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠١ ، ص ٤٦ .

(٤) رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٢٣

النقاط التالية التى تميز الكارثة عن الأزمة .[1]

١ - الكارثة تعنى دماراً واسعاً وضحايا وأضراراً بشرية ومادية لا يشترط وجودها فى الأزمة .

٢ - الكارثة بحدوثها وبإعطائها هذه التسمية من الناس تسترعى الاهتمام العام والحكومى ويكون هذا الاسترعاء للاهتمام متعاطفاً مع المنطقة والناس الذين تعرضوا لها.

٣ - الكارثة تستدعى الاهتمام المتعاطف من وسائل الإعلام على عكس الأزمة التى تجعل المنظمة محل الاهتمام السلبى الأمر الذى يجعل المنظمة الواقعة فى الأزمة فى قفص الاتهام وتحت المساءلة المستمرة والشديدة .

٤ - الكارثة يستحيل التنبؤ بها بدقة وقبل وقت كاف لاتخاذ التدابير بينما تأتى الأزمة فى المنظمة عادة نتيجة تراكمات تغذى إحداها الأخرى حتى تصل هذه التراكمات إلى درجة الانفجار وهكذا فإنه فى معظم الأحيان يمكن للمنظمة استشعار بوادر الأزمات على عكس الكوارث التى تنفجر بدون مقدمات.

وهذا كله لا يعنى عدم وجود علاقة بالكامل بين الأزمات والكوارث فقد تتسبب الكوارث فى إحداث أزمات كبيرة لكثير من الأفراد والمنظمات فى الموقع الجغرافى الذى تقع فيه ، كما يمكن أن ينتج عن بعض الأزمات الصناعية نتائج وعواقب مدمرة تضاهى تلك الموجودة فى الكوارث الطبيعية من حيث حجم وعمق الدمار الذى يحدث .

وفى الواقع إن مفهوم الكارثة يختلف من مجتمع لآخر ومن فرد لآخر فضياع ألف جنيه من موظف صغير يمثل كارثة بالنسبة له ، بينما ضياع نفس المبلغ من مليونير لا يعتبر كارثة . ووفاة عشرون فرداً فى حادث فى دولة صغير

---

(١) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة : مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها ، مرجع سابق ، ص١٠٣

تعدادها أقل من مليون نسمة يعتبر كارثة قومية ، ولكن وفاة نفس العدد فى دولة تعدادها مليار نسمة أو أكثر لا يعتبر كارثة.[1]

والجدول التالى يمكن أن يوضح الفروق الجوهرية بين كل من مفهوم الأزمة والكارثة من حيث الصفات المحددة لكل منهما ، وذلك يتضح من خلال المقارنة وفقاً للجدول التالى :[2]

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	بشرية	غالباً طبيعية وأحياناً بشرية
التنبؤ بها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عال	تفاوت فى الضغوط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والحكم	أحياناً ويسرية	غالباً ومعلنة
أنظمة وتعليمات المراجعة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)

وقد أكدت نتائج الدراسات التى أجريت فى مجال أسباب الكوارث

---

(١) الأمير محمد على ، فعالية خطط الطوارىء بقطاع البترول فى مواجهة أزمات التشغيل دراسة تطبيقية على شركة بترول خليج السويس ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) ص٠ص ٢١٦ — ٢١٧ .

(٢) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات (الأسس - المراحل — الآليات) ، الطبعة الأولى (الرياض : مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٩٩٩ م — ١٤٩ هـ) ص ٣٧ .

والأزمات على أن : [1]

٦٨ ٪ من الكوارث والأزمات ترجع لأسباب الخطأ البشرى.

٢٥ ٪ يكون من مسببات طبيعية كفيضانات أو سيول وزلازل وأعاصير.

٧ ٪ ترجع لأسباب فنية .

وتهتم كثير من الدول والجهات بدراسة أخطاء البشرية المسببة للحوادث والكوارث والأزمات وتوليها اهتماماً بالغاً لمواجهة الأخطار والخسائر الضخمة ولآثارها فى المجتمع.

ورغم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الأزمة والكارثة يرى الكثير من الباحثين أن هناك تداخل وتشابك كبير بين الأزمات والكوارث على نحو معقد خاصة تلك التى تقع بفعل عوامل الطبيعة والتى يصنعها البشر حتى أنه يصعب فى كثير من الأحيان الفصل بينهما عند الرصد والتحليل ولا سيما أن بعض الأزمات والكوارث البشرية تكون سبباً أو نتيجة لأزمات وكوارث طبيعية[2]

٦ – الأزمات والقضايا :

دائماً ما تُثار تساؤلات حول التهديد الذى تفرضه "القضايا" كنقطة معارضة للأزمة إلا أن هناك كثير من الأمور المشتركة بين الأزمات والقضايا فكلاهما تطورات تهدد المنظمة بشكل أو بآخر إما فى سمعتها أو النقطة الجوهرية فى حياتها أو فى قدرتها على العمل وفى كلتا الحالتين يكمن الخطر الأكبر فى العداءات التى قد تنتج عن واحدة أو أكثر من الجماعات لا تريد لها النجاح

---

(١) محمد محمد الشافعى ، مرجع سابق ، ص ٢٠ .

(٢) محمد رشاد والحملاوى ، محمد على شومان ، الأزمات والكوارث فى مصر المحروسة تقرير عام ١٩٩٨ ، (القاهرة : وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة جامعة عين شمس ١٩٩٩) ص ٣٦

ودائماً ما تتفاقم المشكلة عن طريق النشر والإعلام الذى دائماً ما يزيد من سوء الأمر والنتائج.

وقد تتمثل أنماط الأزمات النموذجية فيما يلى :

- سحب المنتج من الأسواق لوجود عيب به أو تعرضه لسوء .
- الحوادث المهددة لحياة الإنسان وهى :
  - المخاوف الصحية .
  - الإضرار بالبيئة .
  - عمليات الاحتيال الضخمة .
  - اختراق الحاسبات الآلية .
- بينما تتمثل أنماط القضايا فيما يلى :
  - التشريعات المستقبلية التى قد تؤثر على بقاء المنظمة.
  - حملات المستهلك .
  - الاهتمامات البيئية .
  - حملات الوسائل الإعلامية المضادة .

وتتشابه النقطة الأساسية بالنسبة لهذه الأزمات والقضايا بينما تتمثل نقطة الاختلاف الجوهرية فى الجدول الزمنى فعادة ما تأتى الأزمة على نحو غير متوقع وعلينا أن نتصرف فى عجالة دون علم بما هو دائر من حولنا.

أما فى حالة القضية فأمامنا المزيد من الوقت لتحليل الأثر والنتائج وإعداد أساليب رد الفعل ووضع برنامج الإنقاذ.

وفى الواقع فإن الكثير من الأزمات تبدأ كقضية ولكن تتطور إلى أزمة نتيجة لإهمال الإدارة لها فى بدايتها المبكرة أو نتيجة لوقوع حدث معين أدى إلى

الأزمة.[1]

إن الخلط بين الأزمات والقضايا يمكن أن يؤدى إلى الوقوع فى أخطاء كثيرة وذلك على النحو التالى :[2]

- إن تصنيف الحدث فى فئة خاطئة يؤدى إلى تصميم وإعداد خطط غير سليمة وتنفيذ برامج غير فعالة ، وقد يحدث ذلك كثيراً فقد تعلن حالة حرب مثلاً لأن مجموعة من المتطرفين استولوا على مخزن للأسلحة.
- يؤدى الخلط بين المفهومين إلى إنتشار حالة من الفزع والاضطراب بين الجماهير المختلفة.
- إن الخلط بين هذه المفاهيم يؤدى إلى حدة تأثيراتها السلبية عند وقوعها ، وبالتالى فإن معالجتها تحتاج إلى جهود كبيرة ووقت طويل.
- يؤدى ذلك أيضاً إلى تركيز جهود المنظمة على الدفاع عن نفسها فقط بدلاً من التركيز على المبادأة والجرأة فى القيام بالأعمال والجهود لمواجهة تلك الأحداث وبالديناميكية المطلوبة.

ويرى جريجورى ١٩٩٧ أن القضايا الهامة فى المجتمع عموماً أو فى القطاع الذى تعمل فيه المؤسسة ، بالإضافة إلى القضايا الخاصة التى تواجهها المؤسسة تشكل الأجندة لمعظم عمل العلاقات العامة فيها ويقسم جريجورى القضايا إلى عدد من الأنواع هى :

- القضايا البنوية : وهى تلك القضايا التى تشكل توجهاً طويل المدى فى المجتمع مثل ازدياد عدد المسنين فى المجتمع والتطورات التقنية فهذه

---

(١) Michael Bland , communicating out of , op , cit , p.p 6-7.

(٢) Philip Lesly , the handbook of public Relations and communications , Fourth edition . (Chicago : Mc Grau – Hill Book company , 1991) p. 23 .

القضايا ليست تحت سيطرة المؤسسات بمفردها.

- **القضايا الخارجية** : وهى قضايا خارجية تتعلق بالمحيط الذى تعمل فيه المؤسسة مثل الاهتمامات البيئية واهتمامات المجتمع المحلى والأوامر والتقيدات السياسية.
- **القضايا الداخلية** : وهى قضايا قد تكون طويلة أو قصيرة المدى تواجهها المؤسسة من الداخل مثل الترقية والعلاقات العمالية الصناعية.
- **القضايا الآنية** : وهى القضايا الآنية الصغيرة المدى الناتجة عن حدث غير متوقع مثل مشكلة فى المنتج أو حرب أو ما إليها.
- **قضايا الأحداث الجارية** : وهى القضايا التى تشغل الاهتمامات الشعبية العامة الحالية والتى تكون محل تغطية قوية من وسائل الإعلام مثل اقتراح تشريع قانون جديد عن الكلاب الخطرة ويقترح عقب سلسلة من حوادث هجوم الكلاب على البشر غطتها وسائل الإعلام.(١)

بينما يقسمها فيليب لاسلى إلى مجموعة من الأنواع وفقاً للمعايير الآتية : (٢)

أولاً : تنقسم القضايا من خلال الإطار الزمنى لها إلى ثلاثة أنواع :

١ – قضايا استراتيجية .

٢ – قضايا طارئة .

٣ – قضايا حالية .

ثانياً : تنقسم القضايا وفقاً لملاءمتها لأى منظمة إلى خمسة أنواع :

---

(١) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة، مرجع سابق ، ص،ص ١٠٥ – ١٠٦.

(٢) Philip Lesly . the hand book of public relations and communications , op . cit p.p 29.30

١ – القضايا الطبيعية مثل أعمال الصيانة ، للتخلص من المخلفات ، التلوث ... الخ.

٢ – القضايا الاجتماعية والثقافية مثل الأقليات . النساء ، المجموعات النشطة ... الخ.

٣ – القضايا التكنولوجية مثل الهندسة الوراثية .... الخ.

٤ – القضايا السياسية .

٥ – الاقتصادية العامة والتنافسية.

وهناك تقسيم ثالث للقضايا وفقاً للأهمية والاحتمالية ويتم بعد ذلك الحصول علي نتائج هذه التقديرات للتوصل إلى نوعية وترتيب القضايا التى ستواجه المنظمة مستقبلاً ومناقشتها .

وهناك تقسيم وترتيب رابع للقضايا يتطلب تقسيم نوع الاستجابة التى ستقوم بها المنظمة فى الحالات الآتية :

١ – التفاعلية (معارضة أو تأجيل التغيير) .

٢ – التكيفى (مفتوحاً إلى التغيير) .

٣ – الديناميكى (يعمل للتأثير أو توجيه التغيير) .

والإستجابات التفاعلية والتكيفية معروفة جيداً ولكن النموذج الديناميكى يتضمن تفكيراً مستقبلياً وعملاً منظماً .

إن تحديد أى من هذه النوعية من القضايا التى يمكن الأخذ بها يتطلب تقسيماً منطقياً للبيئة المحيطة بالقضية والتأكد من أن التفكير العام والاهتمامات الشخصية للأفراد لا تؤدى إلى الفشل على كل التأثيرات المتضمنة .

والقضية تتميز عن الأزمة بعدد من الخصائص أهمها : [1]

- القضية مسألة خلافية يتضح فيها الخلاف بين المؤسسة وأحد جماهيرها الأساسية وتستدعى وجود هذا الخلاف تفاوضاً وتكيفاً من قبل المؤسسة ، أما الأزمة فيكتنفها الغموض وتشابك وتتابع فيها العوامل والأحداث.
- القضية ليست لها صفة الحدة والفجائية وتقرير المصير الموجودة فى الأزمة ففى كثير من الأحيان تأخذ المنظمة زمام المبادرة فى إدارة القضايا المؤثرة عليها.
- ليس شرطاً فى القضية الاهتمام السلبى من جمهور المؤسسة الأساسيين كما هو الحال فى الأزمة .
- معظم القضايا هى اهتمامات وتحولات طبيعية فى البيئة المحيطة بالمنظمة والمؤسسة الناجحة هى التى تستثمر هذه التحولات لصالحها، أما الأزمات فهى أحداث فجائية غير طبيعية ، وبالإضافة إلى هذا كله فإن إدارة القضايا تختلف عن إدارة الأزمات بشكل جذرى .

ويحدد فيليب لاسلى ١٩٩١ مجموعة من الإجراءات التى يجب القيام بها عند معالجة القضايا : [2]

١ – إعداد تقرير مفصل ويتضمن كافة المعلومات والوثائق والحقائق المتاحة عن القضية المطروحة لتكون بمثابة الوثيقة والمصدر الرئيسى للمعلومات عند الجمهور المهتم بالقضية مع تأكيد هذه الوثيقة على النقاط الرئيسية وتحتوى على مجموعة من الأرقام والمعلومات المدعمة لها.

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٠٧ .

(٢) Philip Lasly , op. cit. pp. 31-32.

٢ – توزيع هذه الوثيقة من خلال الاتصال على الجمهور المختلف مثل (موظفى الحكومة ، الجامعات ، الصحف ووسائل الإعلام الأخرى، المنظمات المتابعة للقضية ، المؤسسات المختلفة ، الجمعيات ، المكتبات .... الخ) .

٣ – ضرورة تعيين مجموعة من الأفراد المؤهلين لإدارة القضية وتحديد سلطاتهم مع تعيين متحدث رسمى أو متحدثين رسميين للتعامل مع وسائل الإعلام .

٤ – التدريب المستمر والخبرة الكافية للمتحدثين الرسميين للتعامل بفعالية مع وسائل الإعلام.

٦ – إعداد الأدلة والبراهين الكافية حول القضية.

٧ – إعداد خطة طوارئ خاصة بالمنظمة عند مواجهة القضايا المختلفة مع تحديد الأدوار بكل دقة.

٨ – يجب إعداد البيانات الصحفية اللازمة والمتوقعة من جانب وسائل الإعلام.

٩ – اتخاذ الإجراءات الوسائل اللازمة لعقد المؤتمرات الصحفية مع تجهيزه بكل الأدوات الاتصالية والأجهزة المطلوبة.

١٠ – إعداد أفلام تسجيلية عن الإجراءات التى تتخذها المؤسسة فى معالجة القضايا المختلفة مع تزويد محطات التليفزيون بها.

١١ – طبع عدد من الكتيبات حول جهود المنظمة فى معالجة تلك القضايا.

١٢ – الاتصال الجيد بالعاملين بالمنظمة وإخبارهم بكل الإجراءات التى قامت بها المنظمة فى معالجة القضية

١٣ – الاتصال بكل الجمهور المتعامل مع المنظمة مثل (العملاء ، المساهمين ، الأعضاء .. الخ) وإعلامهم بتلك الإجراءات.

١٤ – إمكانية عقد مجموعة من المؤتمرات الشعبية إن أمكن والإعداد لها .

مع الأخذ فى الاعتبار وضع خطة بكل هذه الإجراءات وتحديد الأولويات والوقت المطلوب لتنفيذ تلك الأنشطة ووضع الميزانية المالية لهذه الإجراءات مع ضرورة التمتع بالمرونة الكاملة فى تنفيذ تلك الأنشطة .

ثالثاً : خصائص الأزمة :

نستخلص من العرض السابق لمفهوم الأزمة وتعريفاتها المختلفة ، وأيضاً توضيح الفرق بين الأزمة وبين الظواهر الأخرى المرتبطة بها مجموعة من السمات والخصائص التى تتميز بها الأزمة عن غيرها من الظواهر الأخرى ، والتى تتمثل فيما يلى :

- أن الأزمة حدث مفاجئ .
- أنها تهدد المصلحة القومية.
- التدمير والتخريب.
- التشابك والتعقيد والتداخل .
- محدودية وضيق الوقت المخصص لمواجهتها .
- أنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين.
- الوضع العارض المفاجئ.

بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الخصائص والسمات ، ويستعرض الباحث هذه الخصائص على التفصيل التالى :

١ – الأزمة حدث فجائى :

أن أهم ما يميز الأزمة كونها تقع بصورة فجائية ومن ثم يصعب توقعها الأمر الذى يزيد من صعوبة مواجهتها ويتطلب بالتالى اتخاذ قرار عاجل وفورى وبالإمكانات المتاحة للقضاء عليها تجنباً للمزيد من الخسائر. ومن أمثلة هذه الأزمات الزلازل والبراكين واختطاف الطائرات وحوادث الإرهاب ..... الخ .

أن الأزمة وضع مفاجىء فى كل جوانبه أو فى البعض منها خاصة البعض المؤثر أو الجوهري وبعبارة أخرى ينبغى أن يشوب الوضع العارض بعض جوانب المفاجأة ، أو يكون هذا الوضع كله مفاجأة وذلك لأن أجهزة مواجهة الأزمة لو كان عندها توقع مسبق وكامل بما سيسير إليه الوضع أو بما ستتجه إليه الأمور لكان بإمكانها اتخاذ اللازم من التدابير المسبقة لتجنب تردى الحال وللتعرف على أبعاده وهو ما يستبعد مفهوم الأزمة ومن العناصر المميزة لعنصر المفاجأة أن يستحوذ الوضع العارض على اهتمام المعنيين والمسئولين .[1]

٢ – إنها تهدد مصلحة قومية :

ويقصد بذلك أن تكون الأزمة على درجة من الجسامة والخطورة بحيث تهدد مصلحة على المستوى القومى ويكوّن لنتائجها انعكاسات على المصالح العليا للدولة وتتغير نتيجة لها الأوضاع الراهنة فى المستقبل.[2]

٣ – التدمير والتخريب :

تتميز العديد من الأزمات بسعى المخططين لها والقائمين على تنفيذها بالتدمير كأسلوب لتنفيذ أعمالها ويقصد هنا بالتدمير سعى المخططين لتلك الأزمات عن طريق العنف إلى بث الرعب فى النفوس وكذا القيام بالأعمال الإجرامية التى تقوم على العنف والتصديع فى هيكل النظام العام للمجتمع دون ما إلتفاف لنتائج ذلك على مصالح الكافة والدولة على السواء ويرتبط غالباً التدمير بالتخريب ارتباطاً يتحدان فيه فى الوسيلة وطبيعة الأعمال حيث يتجه العمل فى كل منهما إلى التحطيم والتصديع وإن كانا يختلفان فى طبيعة الغاية أو الهدف المقصود من كل منهما فبينما يهدف التدمير إلى التحطيم الجسيم لمنشأة أو

---

(١) إبراهيم العنانى ، الآثار القانونية للأزمات الدولية ، مرجع سابق ، ص٠ص ٥٧٤ – ٥٧٥ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤ .

مرفق حيوى يؤثر فى سير الحياة العامة للمجتمع فإن التخريب غالباً ما يهدف إلى إحداث نوع من الإتلاف للمال العام أو الخاص على السواء ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات حوادث الإرهاب كحادث الأقصر الإرهابى .[1]

٤ – التشابك والتعقيد والتداخل :

تتميز معظم الأزمات بتشابك أحداثها وتداخلها بشكل يتعدى حدود نشأة السبب المحرك لها ليشمل فى النهاية العديد من الأمور والأحداث ذات الأزمنة والأمكنة المختلفة .[2]

٥ – إن مواجهتها تتم فى ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانات :

فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والإستجابة له كما هو الحال فى الظروف العادية ونظراً لأن الحدث يمثل تهديداً لمصالح قومية فإن اتخاذ القرار حياله يجب أن يكون سريعاً للغاية وفى نفس الوقت فإن الحدث المفاجيء لا يكون الاستعداد كافياً لمواجهته ومن ثم فإن تلك المواجهة تتم فى ظروف قلة الإمكانات التى هى كافية فقط للتعامل مع الظروف العادية .[3]

إن سمعة – وربما بقاء – المنظمة أو المنتج أمر لا يدرك عقباه وما سيتم قوله أو فعله خلال الدقائق القليلة لوقوع الأزمة سوف يقيم الحد الفاصل ما بين النجاح والإخفاق فالوقت هو المتحكم الرئيسى والقائم على إدارة الأزمة فى حالة يحتاج فيها إلى مزيد من الوقت للحصول على كافة المعلومات والبيانات

---

(١) عمر حسن عدس ، وأحمد ضياء الدين خليل ، إدارة الأزمة الأمنية ، دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية فى مواجهة الكوارث والإرهاب (القاهرة : مطبعة كلية الشرطة ، ١٩٩٦) ص ٣٤ ، ٣٥ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٦ .

(٣) أحمد جلال عز الدين ، مرجع سابق ، ص ٢٥ .

المتعلقة بالأزمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة ومسايرة مجموعة الأحداث الجديدة مع البدء في اتخاذ موقف إيجابي بشأنها.

وفي أغلب الأحيان يمكن الاقتراب من البداية الصحيحة لمواجهة الأزمة وذلك إذا ما تم القيام بالآتي : -

- عمل أي شيء لزيادة مساحة الوقت.
- التفكير الجاد في مواجهة الأزمة . (١)

٦ - إنها تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين :

وهذه المجموعة من مجموعة إدارة الأزمة وهم من رجال الإدارة المدربين تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات ويتم ذلك بالتدريب من خلال برامج تعليمية تتعلق بالأزمات وظروفها وعناصرها وأنواعها وأبعادها ، كما يستخدم أيضاً برامج للسيناريوهات التي تحاكي الواقع ويجرى التدريب عليها كما لو كانت أزمات حقيقية.

وتستخدم هذه المجموعة المهارات الشخصية المستمدة من التدريب والكفاءة الذاتية بالإضافة إلى مجموعات الخطط والإجراءات المعدة مسبقاً لمواجهة مثل تلك الأزمات وهذه الخطط بالطبع الإجراءات العادية والمعتادة.(٢)

٧ - نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار :

ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها . (٣)

---

(١) Michael Bland , op . cit. P.52.

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٦ .

(٣) محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات ، مرجع

٨ – سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من الجاهيل التى يضمها إطار الأزمة :

والتى يتضمن جانب منها ما يلى :

- انهيار الكيان الإدارى الذى حدثت به الأزمة وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
- انهيار سمعة متخذ القرار داخل الكيان الإدارى الذى حدثت به الأزمة وفقد لمركزه الإدارى وما يحصل عليه من مزايا.
- استعداد جبهة المواجهة واتساعها ليشمل الصراع الأزموى عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف حقيقة نواياها من قبل حدوث الأزمة. (١)

٩ – أنها تسبب فى بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها .

١٠ – أن تصاعدها المفاجئ يؤدى إلى درجات عالية من الشك فى البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسى عال فى ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

١١ – أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية . (٢)

١٢ – أن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم فى الطاقات

سابق ـ ص ٧٨ .

(١) المرجع السابق ، ص ٧٨ ، ٧٩ .

(٢) السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية – أساليب وقائية ، مرجع سابق ص ٦ .

والإمكانات وحسن توظيفها فى إطار مناخ تنظيمى يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التى تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.[1]

١٣ – أن مواجهتها تستوجب إعادة النظر فى وسائل التنبؤ بها وما يتصل بذلك من تقنيات كما تستوجب أيضاً درجة عالية من التحكم فى المكافآت والإمكانات وحسن توظيفها .[2]

١٤ – أن فترة الأزمة بمراحلها المختلفة تكون استثنائية فى حياة كل أطراف الأزمة.[3]

١٥ – لا يمكن أن يعود المجتمع إلى حالته كما كانت قبل الأزمة حيث تضاف خبرات جديدة للمجتمع نتيجة مروره بالأزمة .[4]

١٦ – أنها وضع عارض أو حالة غير مألوفة على مجريات الأوضاع الطبيعية فى الحياة إذ لو سارت الحياة سيرها العادى المتفق مع نواميسها ومعطاياتها وأنظمتها لما كان مقصوراً على نشوء مثل تلك الحالة الغريبة غير أنه كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل الواقعية والبشرية والرغبات المصلحية كلها أو البعض منها مع ما تحدثه من انعكاسات مادية ومعنوية ينتج ذلك الوضع العارض الذى ينطوى فى الغالب على عنصر المفاجأة .[5]

وأن هذا العارض يحدث توتراً أو مشكلة على المستوى الداخلى أو الدولى

---

(١) عباس رشدى العمارى ، إدارة الأزمات فى عالم متغير ، مرجع سابق ، ص .

(٢) عاطف عبيد ، الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات ، مجلة الإدارة ، العدد الرابع ، المجلد ٢٥ ، (القاهرة : اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، إبريل ١٩٩٣) ، ص ١٢ .

(٣) كلمة للدكتور / على ليلة بعنوان " سوسيولوجيا إدارة الأزمة " بالمؤتمر الثانى للعلاقات العامة والإعلام – (القاهرة : معهد القادة لضباط الشرطة ، ١٠- ٢٠٠٠/٦/١٣) .

(٤) المرجع السابق .

(٥) إبراهيم العنانى ، الآثار القانونية للأزمات الدولية ، مرجع سابق ص ٥٧٤ .

ومظهر ذلك أن تصاب أنظمة المجتمع وقيمه الداخلية أو الخارجية أو كلاهما معاً بأضرار أو تهديد بالضرر الجسيم وهذا يعنى أن الأزمات لا تتماثل فى مدى خطورتها وإنما تتباين فى مدى الخطورة بقدر أهمية النظم والقيم التى تصاب بالضرر أو التى قد يهددها الخطر.(1)

١٧ - أن الأزمات تهديد شامل لقيم البقاء وهيبة ومكانة الدولة والمؤسسات والمحليات المتضررة لذا فإن إدارتها تتم مركزياً لتحقيق شمولية المواجهة وبسلطة مطلقة لمواجهة ندرة الموارد والإمكانيات بمعرفة القيادات العليا (2)

١٨ - تتسم أى أزمة بالاستحواذ على الاهتمام الجماهيرى لأن أى حدث تتعرض له المنظمة أو حتى المجتمع لا يتحول إلى أزمة إلا عندما يصبح شائعاً ومعروفاً لدى الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو من جانب وسائل الإعلام.(3)

١٩ - إن استقراء هذه الخصائص المعبرة عن ماهية الأزمة تجسد أمامنا التحديات الكبرى التى تواجهها إدارة الأزمات فهى من جانب مناطه بالتخطيط والإعداد للتفاعل الإيجابى مع أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها وأبعادها على نحو دقيق ومن جانب آخر مطالبة بتحقيق نظام متناسق فعال لاستيعاب وتخفيف حدة النتائج التدميرية على الكارثة.(4)

---

(١) المرجع السابق ، ص ٥٧٥ .

(٢) فاروق هلال ، الوعى بتكامل أساليب بحوث العمليات وآلية إدارة الأزمات ونظم دعم القرار الجماعى ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢٨- ٢٩ أكتوبر) ص٦٠٨.

(٣) كريمان فريد ، تقييم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص ٩.

(٤) السيد عليوه ، إدارة الأزمات والكوارث – حلول عملية – أساليب وقائية ، مرجع سابق ، ص٦٠.

المبحث الرابع

الأزمـــــــــــة

الأسباب — الأنواع ـ المراحل

مقدمـــــــة :

يستعرض الباحث فيما يلى الأسباب المختلفة التى تؤدى إلى وقوع الأزمة وأيضاً أنواع الأزمات والتقسيمات التى وضعها الباحثون لها ، وأخيراً يتناول المراحل التى تمر بها الأزمة .

أولاً : أسباب الأزمة ودوافعها :

الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجىء ويؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه [1] ولذلك فإن الأسباب التى تؤدى إلى حدوث الأزمة كنتيجة لأحداث أخرى سبقتها فإن الأزمة سوف تعبر عن فشل صانع القرار فى منع حدوثها أو التخفيف من آثارها وقد يحدث ذلك على مستوى الشركات أو المنظمات ومع ذلك فإن بعض الأزمات قد تقع على المستوى القومى أو الواسع ولا يكون لصانع القرار أى ذنب فيها أو بها .

إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضحها حيث نجد مثلاً أن الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثرها وضوحاً لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها وملاحظتها بسهولة ، وبالتالى نجد أن الاهتمام بها والتركيز عليها يستحوذ على درجة عالية من الوقت والموارد وذلك من جانب الإدارة فى حين نجد أن هناك أسباب أخرى تعتبر من أصعب الأسباب التى يمكن الوصول إليها والاهتمام بها نظراً لأنها غير ملموسة وغير ظاهرة بوضوح ، وبالتالى تحتاج إلى مجهود ووقت

---

(١) محمد عبد الغنى هلال ، مهارات إدارة الأزمة ، الطبعة الأولى ، مرجع سابق ، ص٩.

وتكلفة أكبر.[1]

لذلك فقد تتعدد الأسباب التى تؤدى إلى وقوع الأزمة ويمكن أن نعرض أنها على التفصيل التالى :

١ – سوء الفهم : (٢)

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ورغم أن هذه الأزمات قد تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلاً بمجرد بيان الحقيقة ، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة . وثانيهما : التسرع فى إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها .

٢ – المعلومات الخاطئة :

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء فإن ذلك يعنى الاستنتاج الخاطىء والتقييم غير الصحيح للأمور وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوى أو عوامل مؤيدة ومعارضة يؤدى الاحتكاك بينهما إلى الصدام .[3]

٣ – الشائعات :

تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات بل أن كثير من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد شائعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد ، وبالتالى فإن إحاطتها بها له من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها فى توقيت معين وفى إطار مناخ وبيئة تم

---

(١) نيفين عزت على الحبيشى ، مرجع سابق ، ص٧٣ .

(٢) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

(٣) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مرجع سابق ، ص ٣٩ .

إعدادها بشكل معين ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق أو تحدث الأزمة (١)

وتنتشر الشائعات بسرعة بالغة خاصة أثناء الأزمات وأحياناً ما يكون لها نتائج مدمرة وهى غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصدرها ومن الذى نقلها؟ ومن الذى صدقها ؟ ذلك لأن كل شخص يمكن أن يساهم بقدر أو بآخر فى نشرها وتنشأ الشائعات عندما يتعذر الحصول على معلومات كافية موثوق فيها. (٢)

والشائعات سلاح رهيب يحطم القوى والإرادة النفسية ويعمل على توقف فكر الإنسان والشائعة غالباً تتضمن موضوعاً معيناً والاهتمام بها يكون مؤقتاً فهى تروج فى الظروف الملائمة للموضوع وتنتهى بدفنها وقد تعاود الظهور مرة أخرى إذا وجدت البيئة الخصبة لها. (٣)

ويرى بعض الباحثين أن أزمة فرع شركة كوكب هوليود الدولية المحدودة بجنوب أفريقيا من أمثلة الأزمات التى سببتها الشائعات فى يناير عام ١٩٩٣ تعرض مقر الشركة- وهى صاحبة محلات وجبات سريعة منتشرة فى بعض دول العالم والموجودة فى مدينة كيب تاون بجنوب أفريقيا – لحادث عنف عندما أطلقت النيران على فرع الشركة وتسبب فى مقتل شخصين وإصابة سبعة وعشرون آخرون ، وبعد ذلك بأسبوعين تعرضت بعض العاملات بالشركة لعدة حودث سرقة وقتل وقد أدى ذلك إلى هروب العمالة من الفرع وعزوفها عن العمل به كما أدى ذلك إلى امتناع الجمهور عن التعامل مع الفرع وتعرضت

(١) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ٤٩ .

(٢) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق ، ص١٩٦ .

(٣) محمد عبد الغنى حسن ، مرجع سابق ، ص ٤٧ .

الشركة إلى انخفاض فى مبيعاتها وصلت نحو ٨٨ ٪ . وقد أكدت دراسة قامت بها الشركة عن أسباب الأزمة إلى أن هناك شائعة أطلقت وانتشرت بشكل واسع فى أوساط الأغلبية السوداء فى كيب تاون مضمونها أن مدير الفرع من المواطنين البيض من أكثر العناصر تأييداً للتميز العنصرى أثناء حكم البيض للبلاد وأنه مسئول عن قتل العديد من المواطنين السود وقد أثارت هذه الشائعة حفيظة بعض المواطنين السود فأرادوا الإنتقام من الشركة لإلحاق هذا المدير بالعمل بها وفى النهاية ثبت عدم صحة هذه الشائعة ، وقد قامت الشركة بمجموعة من الإجراءات لإثبات عدم صحتها ومعالجة الأزمة التى تسببت فيها.[1]

كما واجهت الشركة الشرقية للدخان ايسترن كومبانى فى صيف ١٩٩٨ أزمة حادة فى تسويق إحدى منتاجاتها التقليدية محلياً وهو كليوباترا ريجيولر مقاس ٧٥ مم بدلاً من ٨٠ مم.

وقد أثيرت شائعات عديدة حول هذه السيجارة وأن تدخينها يؤدى إلى الوفاة وقد أثير أن مصدر صناعة هذه السيجارة هو مصنع شركة "ريجيولر" الإسرائيلى وتمكن صاحبه من تملك مصنع للشركة الشرقية فى إحدى مدن الصعيد وقام بدس السم فى هذه السيجارة لقتل المصريين "أعدائه" .

وقد حظيت هذه الأزمة بتغطية إعلامية محلية وأجنبية كثيرة مما ساعد على حدة هذه الأزمة.

وعليه فقد تم تشكيل فريق على أعلى مستوى بالشركة لإدارة هذه الأزمة وتم عقد مجموعة من المؤتمرات الصحفية لتوضيح الموقف وتم تزويد وإمداد وسائل الإعلام بالبيانات الكاملة والدقيقة حول هذه السيجارة.

---

(١) محمد محمد الشامى ، مرجع سابق ، ص٠ص ٤٧- ٤٨.

وقد قامت الشركة بعمل حملة إعلانية موسعة لإدارة هذه الأزمة وتم إلغاء هذا النوع من السجاير وإنتاج أنواع أخرى.

والتعامل مع الشائعات جزء هام من إدارة الأزمة ، فالشائعات سواء كانت صحيحة أو خاطئة ينبغى أن يتم التعامل معها بالسرعة المطلوبة والفورية وبالحقيقة الكاملة وبكافة المعلومات المتاحة ويرى بعض الخبراء أن إنشاء خطوط تليفون ساخنة لا جدوى منه وأنه ينبغى التعامل مع الشائعات مباشرة وأن الإجابة على أى استفسار "لا تعليق No comment لا تفعل شيئاً سوى زيادة الشائعات وخطورة الموقف ويقترح أحد الخبراء أن تنشأ بكل شركة جدول مواعيد لاتخاذ القرارات الهامة والالتزام بها.

ومثال ذلك أن انهيار شركة الخطوط الجوية Braniff Air Ways ربما بسبب الشائعات التى انتشرت عن توقع انهيارها مما أدى بالعملاء إلى الإبتعاد وعدم التعامل مع الشركة وأدى ذلك إلى سرعة انهيارها [1].

٤ – سوء التقدير والتقييم :

وهى من أكثر أسباب حدوث الأزمات فى جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية التى يكون فيها الصدام العسكرى وشيك الحدوث أو دائرة فعلاً وسوء التقدير للأزمة ينشأ من خلال جانبين هما :

- المغالاة والإفراط فى الثقة الفارغة فى النفس وفى القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.[2]

---

(1) Frank M. Corrado , Media For Managers , (New Jersey : Prentice – Hall inc , 1984) PP. 101 – 102.

(٢) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص٥٥ .

٥ – تعارض المصالح :

وهى من الأسباب الهامة فى حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولى أو المحلى أو حتى على مستوى الشركات ويظهر ذلك بصورة واضحة فى قطاع السياحة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموى مما يقوى تيار الأزمة ويدخل فى تعارض المصالح أيضاً عمليات المنافسة بين الدول فى المجالات المختلفة. [1]

٦ – العوامل التكنولوجية والإنسانية :

تركز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الاهتمام الكافى لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية ومن الخطر تصميم أجهزة أو نظم تكنولوجية مفترضين أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين والحقيقة فإنه يجب أن تراعى التصميمات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر والطرق التى يتفاعلون بها مع المعدات والنظم. [2]

٧ – أسباب اجتماعية :

يمكن أن تبدأ الأزمات من البيئة الاجتماعية والمادية للمجتمع . فالمجتمع الذى يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توافر أو كفاية الخدمات الضرورية مثل المياه والكهرباء والمواصلات ونظم الاتصالات يسمح للمخاطر أن تزيد وتتطور لأزمات كذلك الفشل فى الاستعداد فى صورة إعداد خطط للطوارئ والنقص فى الاستعدادات الطبية للطوارئ وعدم كفاية وسائل الدفاع المدنى يفضى إلى زيادة الأضرار مما يجعل من الأحداث الصغيرة آثاراً مدمرة والحوادث الكبيرة تتحول إلى الكوارث . [3]

---

(١) المرجع السابق ، ص ٥٥ .

(٢) محمد رشاد الحملاوى ، التخطيط لمواجهة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٨١ .

(٣) منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ٥٦.

بالإضافة إلى الأسباب السابقة فقد وضع العديد من الباحثين مجموعة أخرى من الأسباب وفقاً لرؤية وتخصص كل منهم فمثلاً يرى مايكل بلاند أن هناك مجموعة من الأسباب التى قد تسفر عن وقوع الأزمات خاصة الأزمات الاقتصادية وهى :

– الروح المعنوية المنخفضة.

– شكاوى العملاء.

– الإدارة الضعيفة والتى ليس لديها إدراك واهتمام بفريق إدارة الأزمات وخطط مسبقة.

– نوعية فريق العمل.

– الخوف الشديد من ترشيد النفقات.

– استعمال النتائج أو الناتج.

– الشائعات والفضائح.

– روح الإدارة واتجاهاتها.

– الهياكل المعقدة .

ويرى أن تاريخ الشركات مليء بالعلامات التحذيرية التى لم تلقى اهتمام وتم إغفالها وأدت إلى وقوع الأزمات.[١]

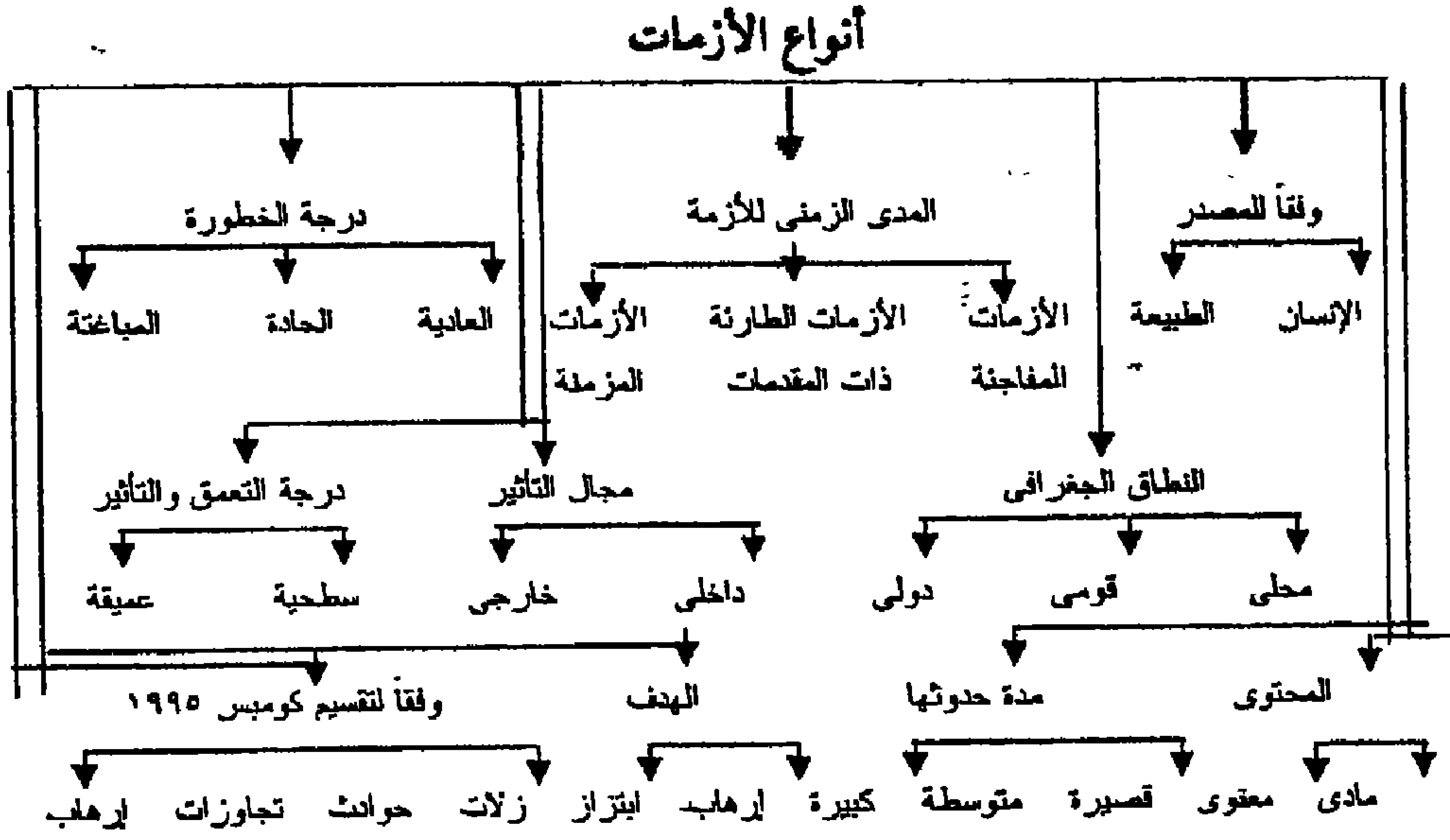
ثانياً : أنواع الأزمات :

تتعدد الأزمات وتتنوع أحداثها وذلك وفقاً للمنظور والرؤية التى ينظر منها للأزمة . وقد حاول كثير من الباحثين وضع مجموعة من التقسيمات والأنواع للأزمة إلا أنه يوجد مجموعة من المعايير التى يمكن على أساسها تقسيم الأزمات وذلك على النحو التالى :

---

(١) Michal Bland , communicating out of a crisis , op. cit , p.29.

والشكل التالى يوضح تلك الأنواع .



ويمكن من خلال الشكل السابق عرض تلك الأنواع وفقاً للتفصيل التالى:

- **تنقسم الأزمات وفقاً لمصدرها إلى نوعين :** (١)

١ – **أزمات تقع بفعل الإنسان :** وهى تلك الأزمات الناتجة عن نشاط إنسانى مثل التهديد والغزو العسكرى وعمليات الإرهاب من خطف وإلقاء متفجرات وقتل الأبرياء وكذا الاضطرابات العامة والفتن وحوادث تلوث البيئة والإهمال الذى يؤدى إلى انهيار السدود والحرائق الكبرى للمدن وحوادث الطائرات ... الخ.

٢ – **أزمات بفعل الطبيعة :** وهى تلك الأزمات التى لا دخل للنشاط الإنسانى فيها مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات ... الخ إلا أن هذا

(١) أحمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمة فى الحدث الإرهابى ، مرجع سابق ص٠ص ٢٧- ٢٨.

التقسيم يتصف بالعمومية وهو من أبسط التقسيمات الخاصة بأنواع الأزمات.

وقد أضاف بعض الباحثين [1] نوع ثالث للأزمات وفقاً للمعيار السابق وهو الأزمات الناجمة عن سلوك غير معلوم مصدره وهو أن هناك بعض مظاهر السلوك غير المعلوم حتى الآن مصدره والتى قد تسبب أزمة ولعل أهم هذه المظاهر على سبيل المثال :

- ظهور أجسام غريبة وأطباق طائرة يعتقد البعض فى قدومها من الفضاء الخارجى.
- انتشار الحرائق فى مناطق معينة دون معرفة السبب الحقيقى.

وعموماً فإن هذه المظاهر وغيرها حينما تحدث قد لا تشكل خطراً إذا ما تفهم الإنسان طبيعتها وأبعادها إلا أن ما يزيد من صورتها كأزمة حقيقية عدم إدراك الإنسان بفهمه البسيط لخلفية هذه النماذج ومن السلوك الغير محدد وواضح.

- **تنقسم الأزمات وفقاً لنمط الأزمة والمدى الزمنى لها إلى ثلاثة أنواع هى:** [2]

١ – الأزمات المفاجئة: Immediate crises

وهى تلك الأزمات التى تحدث بشكل مفاجىء ولم تمن متوقعة وهذا النوع من الأزمات يكون مفزع عند وقوعه حيث لا يكون هناك وقت كافى للتخطيط فى معالجته . ومن أمثلة ذلك تحطيم الطائرات ، والعبث بالمنتجات ،

---

(١) محسن محمد العبودى ، نحو استراتيجية علمية فى مجال إدارة الأزمات ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٥) ص-ص ٢٤ ، ٢٥ .

(٢) Scoott m. cutilip , Allen H. Center and Glem ,. Broon , Effective public relations , 7 th Edition , (Illinois : Prentice – Hall international , inc , 1994) p. 366 .

الحرائق والانفجارات ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى إدارته والتعامل معه بشكل جماعى قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة وذلك وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة.

٢ – الأزمات الطارئة ذات المقدمات المحسوسة : Emerging crises

وهى تلك الأزمات التى لها مقدمات يمكن التعرف عليها مسبقاً مما يسمح بإجراء البحوث للتحقق من صدقها والتحدى الذى يواجه العلاقات العامة فى هذا النوع من الأزمات هو قدرتها على إقناع الإدارة العليا باتخاذ أفعال وقرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الإنفجار . ومن أمثلة ذلك إضراب العاملين ، التغييرات فى القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة ، ارتفاع نسب الغياب والتباطؤ عن العمل.

٣ – الأزمات المستمرة أو المزمنة: Sutained crises

وهى تلك الأزمات التى تستمر لعدة شهور وربما لسنوات على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها من جانب الإدارة ، كما تخرج عن سيطرة العلاقات العامة مثل الشائعات ، وأزمات المصداقية بين المؤسسة وجماهيرها.

- **تنقسم الأزمات وفقاً لدرجة خطورتها وطريقة وقوعها إلى الأنواع التالية :**(1)

١ – أزمة عادية :

ومن المتوقع وقوعها ومعرفة درجة خطورتها إلا أنها تهدد المصالح الحيوية للمجتمع أو الدولة أو المنظمة المعنية

---

(١) عباس أبو شامه ، إدارة الأزمة فى المجال الأمنى ، مجلة الفكر الشرطى ، الشارقة إدارة شرطة الشارقة ، المجلد الرابع ، العدد الثالث ١٩٩٥ ، ص ٢٩٩ .

٢- أزمة مباغتة :

وهى التى تتم بشكل فجائى ولا يكون هناك إيحاء أو مقدمات أو توقعات لحدوثها.

٣ – أزمة حادة :

وتتم بمقدمات وإن كان توقيتها غير متوقع كما أن درجة خطورتها يكون من الصعب التنبؤ به.

- **تنقسم الأزمات وفقاً لمقدار عمقها إلى نوعين :** [1]

١ – أزمات سطحية :

وهى لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة وبشكل فجائى وتنتهى بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة فهى أزمة بدون جذور.

٢ – أزمات عميقة متغلغلة :

وهى أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذى حدثت به ولذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة بحدوثها .

- **تنقسم الأزمات وفقاً للمستوى إلى ثلاثة أنواع هى :** [2]

١ – أزمات على المستوى المحلى Micro crisis

وهى تحدث على مستوى الشركات والمشروعات المختلفة ولذلك فإن حجمها وتأثيرها لا يمثل كثيراً خارج هذه الشركات أو الوحدات إلا أنها قد يمتد تأثيرها إلى شركات ووحدات أخرى وذلك لتشابك العلاقات والمصالح بين هذه الشركات .

٢ – أزمات على المستوى القومى : Macro crises

وهذا النوع يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع بأكمله لكونه متصلاً

---

(١) محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات ، مرجع سابق، ص·ص ١١٩ – ١٢٠ .

(٢) المرجع السابق ، ص·ص ١٢٣ – ١٢٤ .

بأدائه وهى أزمات شاملة وعامة سواء فى أسبابها أو فى نتائجها التى أفرزتها أو فى متطلبات العلاج الخاص بها ولها من التداخلات والأبعاد المختلفة التأثر.

٣ – أزمات على المستوى الدولى :

وهى تلك الأزمات التى تحدث على المستوى الدولى ويكون لها تأثير سلبى عند وقوعها على كثير من دول العالم .

- **تنقسم الأزمة وفقاً لمدة حدوثها إلى ثلاثة أنواع :** (١)

١ – أزمة قصيرة وهى تستمر من يوم إلى ستة أيام.

٢ – أزمة متوسطة وتستمر من سبعة أيام إلى ستة شهور.

٣ – أزمة كبيرة وتستمر أكثر من ستة شهر .

- **بشكل عام تنقسم الأزمات التى يمكن أن تواجه المجتمع إلى نوعين :** (٢)

١ـ أزمات داخلية :

وهى التى قد تكون موجهة ضد الأمن والسلامة العامة وتتسم بغلبة الطابع العدائى مثل أعمال العنف الداخلى . وتتميز بعدة خصائص هى :

- أن الأزمات الداخلية تسبب فى بدايتها صدمة مما يضعف إمكانات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها .
- أن التصاعد المفاجئ لها يؤدى إلى درجة عالية من الشك فى البدائل المطروحة.
- أنها تنطوى على تهديد للإنسان وممتلكاته أو مقومات بيئية مما يجعل مواجهتها واجباً مصيرياً .
- أن مواجهتها تستوجب خروجاً على الأنماط التنظيمية المعتادة وابتكار

---

(١) على ليلة ، مرجع سابق .

(٢) رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مرجع سابق ، ص٣٧.

نظم تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

٢ – أزمات خارجية :

وهى تلك الأزمات التى قد تنشأ نتيجة لاحتدام صراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وقد تحتمل اللجوء إلى القوة العسكرية وفى ظل هذه الظروف يزيد إدراك صناع القرار فى الدول الأطراف فى الأزمة بالتهديد ، كما يزيد إدراكهم لضغوط الوقت المتاح للاستجابة .

- **تنقسم الأزمات وفقاً لمحتواها ومحورها إلى نوعين :** [١]

١ – أزمات مادية :

وهى أزمات تدور حول شئ مادى ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً مثل أزمة الغذاء .

٢ – أزمات معنوية :

وهى تدور حول محور غير عادى يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل الثقة وأزمة الولاء وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوى شخصى غير ملموس بمعنى أنه لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه أو رؤيته.

يقسم كومبس Combs.w (١٩٩٥) الأزمات إلى أربعة أنواع رئيسية[٢] وذلك انطلاقاً من محورين :

- **المحور الأول :** مبنى على مكان التحكم فى الأزمة هل هو داخلى أو خارجى ووفقاً لذلك تقسم الأزمات إلى داخلية وخارجية.
- **المحور الثانى :** مبنى على درجة تعمد الطرف المسبب للأزمة إحداث الأذى فتقسم الأزمات تبعاً لذلك إلى مقصودة وغير مقصودة.

---

(١) محمد محمد الشامى ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

(٢) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص-ص ١١٣ – ١١٤ .

وبناء على هذين المحورين يتتجع لدينا أربع أنواع من الأزمات :

١ – الزلات : Fauxpas

وهى تصرفات غير متعمدة يحاول أحد الأطراف الخارجية عن المؤسسة تحويلها إلى أزمة وتبدأ الأزمة عندما تتصرف المؤسسة بطريقة تعتقد أنها سليمة ثم يأتى طرف من الأطراف الخارجية ويتحدى تعريف المؤسسة للتصرف أنه سليم ويعيد تعريفه على أنه غير سليم والغموض صفه من صفات هذه النوعية من الأزمات ويأتى التحدى غالباً فى شكل احتجاج أو مقاطعة .

٢ – الحوادث : Accidents

وهى أحداث غير مقصودة تحدث خلال العمليات المؤسسية مثل تسرب مياه النفط من ناقلة أو انفجار صناعي.

٣ – التجاوزات: Transgressions

وهى أفعال مؤسسية تقوم بها المؤسسة متعمدة وعارفة أنها قد تضيع جماهيرها فى خطر وتسبب لهم أضراراً .

٤ – الإرهاب : Terrorism

وهى تلك الأعمال المتعمدة والتى تقوم بها أطراف خارجية وتستهدف إيذاء المؤسسة بشكل مباشر وقد تستهدف إيذاء العاملين أو المستهلكين أو انقاص المبيعات أو إيقاف الإنتاج ... إلخ . ومثال ذلك التلاعب بالمنتجات ووضع ملوثات أو سموم بها أو اللجوء إلى العنف المتعمد فى أماكن العمل .

- **تنقسم الأزمات من حيث الهدف إلى نوعين** : (١)

١ – إرهاب الطرف الآخر : كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب وخلافهما.

٢ – الإبتزاز : كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة .

---

(١) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

- تنقسم الأزمات من حيث مسرح الأزمة إلى ثلاثة أنواع : [1]

ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين وفقاً لهذا المعيار :

١ – أزمة خلقتها الظروف فى مسرح الحادث كالذى يحدث عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط فى مطار ما للتزويد بالوقود وتسمى (أزمة ترانزيت) .

٢ – أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذى وقعت فيه .

وعموماً فقد اختلف الباحثين فى تقسيمهم لأنواع الأزمات وفقاً لرؤية كل منهم والزاوية التى يتعامل الأزمات من خلالها . فيرى بعضهم بأنه يمكن تصنيف الأزمات إلى مجموعة مثل الأزمات الفنية والاقتصادية مثل الإبتزاز والتعدى على حقوق النشر والتأليف أو أزمات اجتماعية إنسانية مثل الإرهاب والعبث بالمنتج.[2]

ثالثاً : مراحل الأزمة :

إن تحليل الأزمات المختلفة يفترض وجود تشابه بينها وبين النموذج البيولوجى والذى يمر من خلاله الكائن الحى بمراحل الميلاد ، النمو ، النضج ، الفناء .

ولذلك فإنه يمكن استخدام دورة حياة الأزمة للتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة وربما لا تصل الأزمة إلى مرحلة النمو أو مرحلة النضوج عند التدخل فى الوقت المناسب وبالفاعلية المطلوبة وربما لا تولد الأزمة فالإدارة الناجحة تستطيع تجنب الأزمات حتى قبل أن تولد لذلك فإن

---

(١) المرجع السابق ، ص ٤٣ .

(٢) محمد رشاد الحملاوى ، التخطيط لمواجهة الأزمات ، عشر كوارث هزت مصر ، مرجع سابق ، ص ٤٧

الأزمة تمر بالمراحل السابقة فى حالة فشل الإدارة فى التعامل معها منذ البداية وهو ما يؤثر إذا ما وقعت على سمعة ومصالح المنظمة. (١)

ومع ذلك فإنه لا يمكن تجنب وقوع بعض الأزمات فبعض الحوادث والكوارث الطبيعية من المستحيل تفادى وقوعها وسوف تحظى بتغطية كبيرة من جانب وسائل الإعلام. (٢)

وقد حاول الكثير من الباحثين تحديد مجموعة من الأسباب اللازمة فيرى سميث " Smith 1993 " أن هناك ثلاث مراحل تمر بها الأزمة هى : (٣)

١ – الفترة التى تسبق حدوث الأزمة : وهى تلك الفترة التى تفشل إدارة المنظمة فى اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث تلك الأزمة وقد أطلق عليها Crisis of management.

٢ – الفترة التى تلى حدوث الأزمة مباشرة ويكون على المنظمة أن تحاول جاهدة لمنع تدهور الموقف وتقليل حجم الخسائر وقد أطلق عليها Crisis operational أى التعامل مع الأزمة.

٣ – وهى الفترة التى تحاول فيها المنظمة استعادة الثقة فى النظم الوظيفية والتشغيلية والهياكل التنظيمية وقد أطلق عليها Crisis of legitmation حيث عادة ما يتم تدخل الجهات الحكومية فى هذه

---

(١) Alfonso Gonzalez – Herrero an C.B. partt . How to Manage a crisis , before . or when ener it Hits op. cit . p. 26.

(٢) Ipid, p. 26.

(٣) نيفين عزت على الحبيشى ، مرجع سابق ، ص ٨٠ نقلاً عن :
Smith , D. and Elliott , o. " Football Stadium disaters in the United Kingdom , learning from tragedy , industrial & Environmental crisis Quarterly , vol. 7 No. 3 , 1993 , P. 209 .

المرحلة بفرض إدخال التعديلات فى اللوائح والقواعد القانونية أو بهدف إصدار قوانين جديدة أو تعديل قوانين سابقة علاج أو لتلافى حدوث مثل هذه الأزمات .

وعلى أية حال فقد اتفق كثير من الباحثين على أن الأزمة تمر بأربعة مراحل أساسية هى :

١ – مرحلة نشوء وتراكم الأزمة .

٢ – مرحلة انفجار الأزمة.

٣ – مرحلة انحسار الأزمة .

٤ – مرحلة انتهاء الأزمة .

وفيما يلى يمكن تناول كل مرحلة على حدة بالتفصيل :

١ ـ مرحلة نشوء وتراكم الأزمة :

ويسميها بعض الباحثين بمرحلة الميلاد للأزمة حيث تبدأ الأزمة الوليدة فى الظهور لأول مرة فى شكل "احساس" مبهم قلق بوجود شىء ما يلوح فى الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد الملامح أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذى سيصل إليه ويرجع ذلك إلى اتساع نطاق المجهول فى الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التى ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها.[1]

وتشير بعض الدراسات إلى أنه يتم التعرف على الأزمة فى هذه المرحلة عن طريق اكتشاف إرشادات الإنذار ولكن عادة يتم تحديد هذه المرحلة بعد وقوع الأزمة وعند دراسة أسبابها وفى بعض الأحيان يكون الإنذار بالأزمة غير مباشر

(١) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات .... ، مرجع سابق ، ص ١٠٦ .

ومن الصعب تحديده ، وفى أحيان أخرى يكون واضحاً وتعتبر هذه المرحلة هامة لأنه يمكن لإدارة الأزمة بسهولة فيها من إدارتها بعد تحويلها لمرحلة الأزمة الحادة حتى فى حالة عدم القدرة على التدخل فى هذه المرحلة فإن تحديد الأزمة يعين على التحضير والإعداد لمرحلة الأزمة الحادة .(١)

وفى هذه المرحلة تظهر مؤشرات تبنىء بقرب وقوع الأزمة فتظهر أعراض عديدة وبشكل متوال وإذا استطاعت المؤسسة أن تطبق برنامجاً عن الأنشطة المؤسسية يحول دون حدوث الأزمة فإنها قد تنجح فى تجنب الأزمة والمؤسسات التى تطبق العلاقات العامة الاستراتيجية التى تكون متابعة لبيئتها وما يحدث فيها من تغيرات هى المؤسسات الأكثر استعداداً لاكتشاف الأزمات والحيلولة دون وقوعها. (٢)

أيضاً يكون لإدراك متخذ القرار وخبراته السابقة من العوامل الهامة والأساسية فى التعامل مع الأزمة فى هذه المرحلة ويكون محور هذا التعامل هو "تنفيس الأزمة" وافقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها دون تحقيق خسائر وذلك عن طريق الآتى :

- خلق محور اهتمام جديد يغطى على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شئ ثانوى لا قيمة له .
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح بالقضاء على أسباب التوتر الذى أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها فى نواحى أخرى.(٣)

---

(١) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمة الوسيلة للبقاء، مرجع سابق ، ص ٦٨ .

(٢) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة .... ، مرجع سابق ، ص ١١٥ .

(٣) محسن الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .

وفى هذه المرحلة يكون دور الاتصالات التى تقوم بها العلاقات العامة هو استشعار الأزمة والتنبؤ بها والتحسب لوقوعها والعمل على منع وقوعها .[1]

ويجب أيضاً أن تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر وإجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات وآراء ومواقف الجماهير الداخلية والخارجية والتى يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث الأزمة.[2]

وتمثل المعلومات والبيانات التى يتم الحصول عليها فى هذه المرحلة عنصراً هاماً وحيوياً فى تخطى حاجز المفاجأة وعنصر عدم التوقع للأزمة ذلك أن تهيئة الظروف المناسبة قد تحد من عدم التوقع ومن ثم تجعل الحدث ممكن التعامل معه ويقصد بالمعلومات والبيانات فى هذه المرحلة تلك التى تحدد نوع وطبيعة الأزمة ووقت ومكان حدوثها وذلك فى إطارها العام .[3]

٢ ـ مرحلة انفجار الأزمة :

وهى المرحلة التى يتسبب فيها الحدث أو التصرف فى انفجار الأزمة وينتج عن هذا الانفجار أضرار تبدأ فى التعاظم تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على المؤسسة .[4]

وفى هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها ويصبح السيطرة عليها مستحيلاً ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تكون الأزمة هنا بالغة العنف والشدة والقوة .[5]

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١١٦ .

(٢) محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، مرجع سابق ، ص ٢١٤ .

(٣) محسن العبودى ، نحو استراتيجية علمية فى مجال إدارة الأزمات والكوارث ، مجلة كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠٢ ، ص ١٧٣ .

(٤) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١١٥ .

(٥) محسن الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ١٠٩ .

وفى حالات كثيرة تكون هذه المرحلة بمثابة نقطة اللاعودة حيث لا يمكن فى هذه المرحلة استعادة الأرض التى فقدت . ومن أبرز سمات هذه المرحلة هى حالة الإنهيار السريع والحاد الذى يصاحبها وسرعة الإنهيار تعتمد إلى حد كبير على نوع الأزمة ، أما حدة الأزمة فهى تتحدد بحالة التمزق ومقدار الخسائر التى حدثت وهى أقصر مراحل الأزمة ولكن يكون هناك شعور بطولها نظراً لطبيعة الأحداث فيها . (١)

ودور اتصالات العلاقات العامة فى هذه المرحلة هو تهيئة الظروف الملائمة للإدارة العليا للتعامل مع الأزمة وذلك من حيث الاتصال بوسائل الإعلام والجماهير الداخلية للحصول على تفهم الرأى العام للمؤسسة وموقفها.(٢)

ويرى ديفيد جوث David W.Guth (١٩٩٥) أن مسئول العلاقات العامة فى المنظمات يجب أن يقوم بأدوار مختلفة بدءاً من العامل الفنى وحتى مدير العلاقات العامة لذلك فإن إدارة أى أزمة تكون من مختلف الزوايا والجوانب.

ويفترض وجود علاقة بين تجربة المؤسسة فى إدارة الأزمات التى تواجهها والأدوار التى تقوم بها العلاقات العامة ، لذلك يرى أن مواجهة الأزمات المختلفة تتم بناء على سيناريو معروف ومتفق عليه لإدارتها.

وقد عرض الباحث نموذج لأدوار العلاقات العامة وقت الأزمة وهذا النموذج مكون من :

- الخبير أو المتخصص وهو الذى يعرف المشاكل ويقترح الحلول لها.
- أخصائى الإتصال.

---

(١) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمة لوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ٦٩ .

(٢) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١١٦ .

– أخصائى مساعد وهو يقوم بمساعدة ومعاونة المديرين الآخرين فى وضع حلول للمشاكل.

– أخصائى الإتصال بوسائل الإعلام.

ويؤكد الباحث على وجود علاقة ارتباطية بين أدوار العلاقات العامة داخل المنظمة وتجربة المؤسسة فى التعامل مع الأزمات [1].

وقد توصل محمود يوسف ١٩٩٩ إلى مجموعة من النتائج المتصلة باحتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة وقت الأزمات والتى تمثلت فيما يلى : [2]

- تتوفر لدى الغالبية العظمى من الصحفيين خبرة كافية لتغطية الأزمات صحفياً وذلك على اعتبار أن الأزمات من الموضوعات التى تحرص وسائل الإعلام على تغطيتها.
- أن أجهزة العلاقات العامة فى المنظمات المصرية تعد مقصداً لكل الصحفيين ، حيث يلجأون إليها للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتغطية الأزمات صحفياً.
- جاء تقييم غالبية الصحفيين سلبياً لأجهزة العلاقات العامة فى المنظمات المصرية من حيث اعتمادها على التخطيط لممارسة نشاطها وإن كانت وجهة نظر الصحفيين الحزبيين أكثر سلبية.
- على ضوء توفر خبرة التعامل مع أجهزة العلاقات العامة عند تغطية

---

(١) David W. Guth , " Organizational crisis experience and public relation roles" .public relation Review, Vol. 21, No .2 , Sum. 1995 , P.P 123-136.

(٢) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمات ، مجلة كلية الآداب ، جامعة الزقازيق ، العدد السادس والعشرون ، أكتوبر ١٩٩٩ ، ص ص ١٣٩- ١٨٣.

الأزمـات رأت غالبيـة الـصحفيين أن هـذه الأجهـزة لا تمتلـك الكفـاءات البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات .

ويؤكد على ما يلى :

- ضـرورة أن تبـذل أجهـزة العلاقـات العامـة فـى المنظمـات المصرية جهـوداً مكثفة لإقناع الإدارة العليا بسيادة الفكر الخاص بمواجهة الأزمة من خـلال خطة علمية.
- ضـرورة قيـام الإدارة العليـا بتـوفير مقومـات نجـاح الخطـط التـى تـضعها العلاقات العامة لمواجهة الأزمات.
- ينبغى أن تعكس أجهزة العلاقات العامة العديد مـن الملامـح الإيجابيـة عنـد التعامل مع الصحفيين الذين يغطون الأزمة صحفياً.
- ينبغى على أجهزة العلاقات العامة أن تتخلى عن بعـض الـسلوكيات التـى تنعكس سلباً على قدرة الصحفيين على تغطية الأزمات.
- ضرورة قيام أجهزة العلاقات العامـة فـى المنظمـات التـى تـصيبها الأزمـات بتلبية احتياجات الصحفيين الذين يسعون لتغطية هذه الأزمات.

ويجب أن يقوم فريق الأزمة بدوره فى معالجة الأزمة حيث يبادر إلى اجتماع فورى حال وصول نبأ وقوع الأزمة لمناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية لتصويب الأوضاع .[1]

٣ ـ مرحلة انحسار الأزمة :

وقد تسمى هذه المرحلة أحياناً "الأزمة المزمنة" لأن آثار وعواقب الأزمة قد تبقى لعدة سنوات فقد تستمر محاسبة المؤسسة قضائياً وتستمر الملاحقة

(١) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص ٢١٥ .

القانونية والمتابعة الإعلامية للمؤسسة لعدة سنوات .[1]

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف يؤدى إلى أن تفقد الأزمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ فى الانحسار والتقلص وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام فى تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذى أولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة واللازمة أو يعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتدفقها .[2]

ودورة الأزمة تجعل من الصعب الرؤية أين ومتى تنتهى ومتى تبدأ الأخرى فربما يكون الضوء الذى نراه ونعتقد أنه النهاية بالنسبة للأزمة هو علامة إنذار لازمة أخرى قادمة .[3]

٤ ـ مرحلة انتهاء الأزمة :

وهى المرحلة التى تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الوصول إلى حلول نهائية لها وبعدها لا يستحوذ موضوع الأزمة على اهتمام المؤسسة وجماهيرها العامة كما كان .[4]

وفى هذه المرحلة يقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة دور التأكد من تخفيف الأضرار التى لحقت بسمعة المؤسسة والسعى لإعادة سمعة المؤسسة كما كانت عليه قبل الأزمة .[5]

وأعباء هذه المرحلة يقع فى الأساس أيضاً على عاتق العلاقات العامة

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١١٥ .

(٢) محسن الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ١٠٩ .

(٣) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمة الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ص ٦٩ .

(٤) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١١٥ .

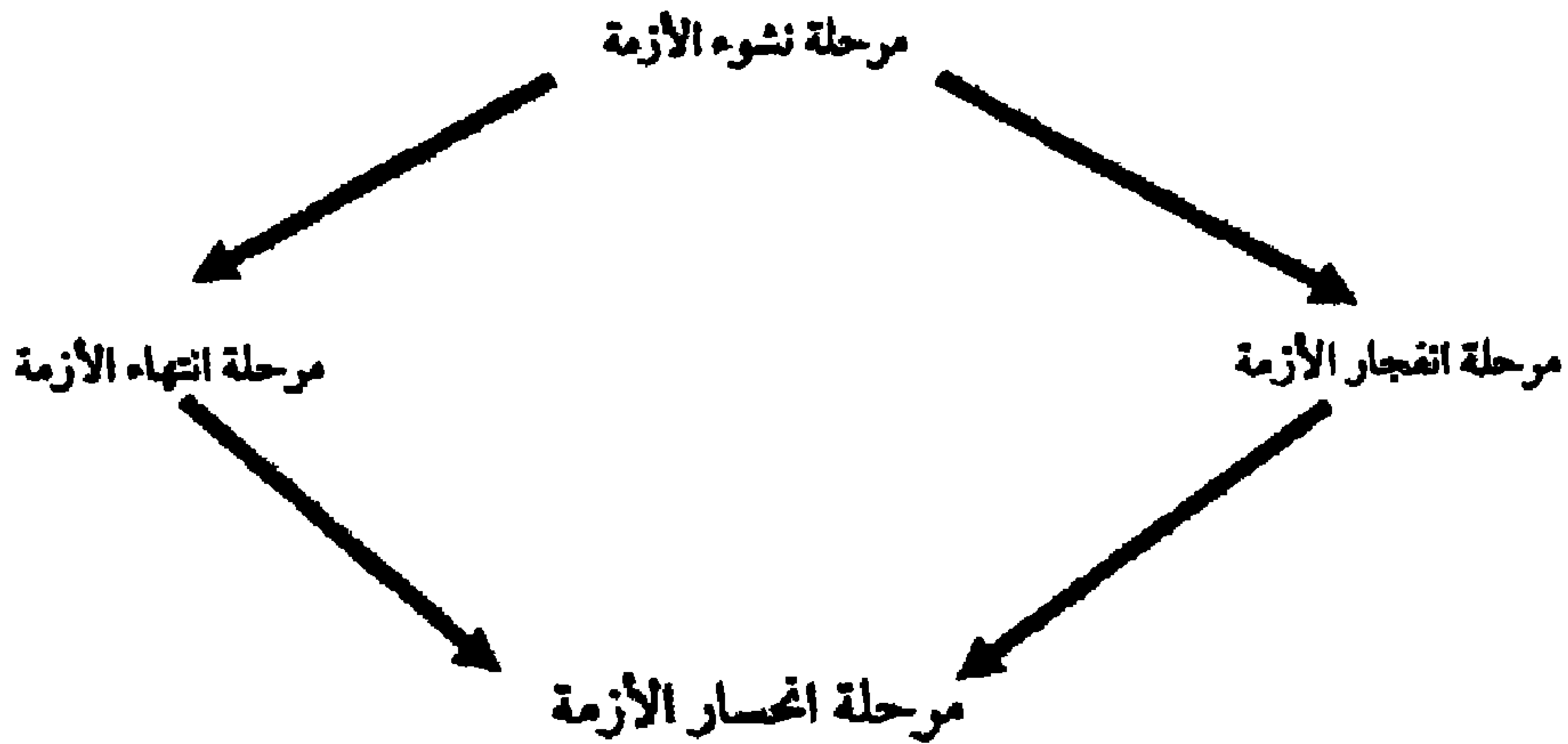
(٥) المرجع السابق ، ص ١١٦ .

والتى تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة وإعادة الثقة فيها فتقوم كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة وإعادة الثقة فيها فتقوم بمجموعة من الأنشطة الاتصالية المنظمة مثل عقد الندوات والمؤتمرات الصحفية وشرح الأسباب الحقيقية وراء الأزمة والإجراءات التى اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلاً .[1]

ويتمثل دور اتصالات الأزمة فى هذه المرحلة فى الآتى :[2]

- التقليل من آثار الأزمة .
- إزالة الآثار السلبية للأزمة.
- دراسة أثر الأزمة على الجمهور .
- رصد مدى قدرة وسائل الإعلام وردود أفعال الجمهور تجاه الأزمة.
- تقسيم مدى نجاح وسائل الإعلام فى معالجة الأزمة والجهود التى اتخذ لمواجهتها .

والشكل التالى يوضح المراحل الأربعة للأزمة



---

(١) محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص ٢١٥ .

(٢) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، مرجع سابق ، ص٠ص ٤٤، ٤٣ .

ونستخلص مما سبق عرضه أن مراحل الأزمة مرتبطة مع بعضها البعض بحيث أن كل مرحلة تؤدى إلى المرحلة التالية لها وفي نفس الوقت يصعب تحديد نقطة بداية ونهاية لكل مرحلة فمثلاً قد تنشأ أزمة جديدة فى مرحلة علاج الأزمة (المرحلة الأخيرة) وذلك إذا ما فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات العلاجية الواجب اتخاذها والتى تضمن عدم تكرار هذه الأزمة مرة أخرى فى المستقبل . [١]

---

(١) نيفين عزت على الحيشى ، مرجع سابق ، ص ٨٠ .

الفصل الثانى
إدارة الأزمـــــــات

مقدمــــــة :

يستعرض الباحث فى هذا الفصل إدارة الأزمات بجوانبها المختلفة من خلال عرضه للتطور التاريخى لهذا العلم مع توضيح المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات والتخطيط لها .

ويتضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين :

المبحث الأول يتناول فيه التطور التاريخى لعلم إدارة الأزمات ، وأيضاً المفاهيم المختلفة له ، وتوضيح الفرق بين إدارة الأزمات وإدارة القضايا ، وأيضاً إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات ، وأخيراً عرض الباحث الإجراءات والخطوات التنفيذية الخاصة بإدارة الأزمات.

وفى المبحث الثانى يستعرض أهداف عملية التخطيط فى إدارة الأزمات مع توضيح المبادئ الرئيسية لعملية التخطيط ، واستعرض أيضاً مراحل عملية التخطيط فى إدارة الأزمات والمقومات التى تكفل نجاح عملية التخطيط ، وأخيراً المركزية والتخطيط لإدارة الأزمات.

المبحث الأول
إدارة الأزمـــــــات
التطور التاريخى ، المفهوم ، الفرق بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى، الإجراءات التنفيذية لإدارة الأزمات

مقدمــــــة :

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإنسانية التى ازدادت أهميتها فى عصرنا الحاضر والذى شهد العديد من المتغيرات سواء على المستوى القومى

والإقليمى والدولى [1] . ولم تحظى إدارة الأزمات بالاهتمام الأكاديمى إلا من بداية الستينات [2]، ولكن وجدت فى الممارسة من عصور قديمة وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنسانى ولكن لم تكن تعرف بطبيعة الحال باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية أو براعة القيادة . [3]

إن الهدف من إدارة الأزمات هو الوصول إلى أفضل النتائج وأقل الخسائر، وبالتالى فإن استحالة الخسائر أم غير وارد وهذا الأساس مبنى على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى ويكون تقليل حجم الخسائر وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيسى الذى تسعى إليه إدارة الأزمات [4]. وبصفة عامة تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق ما يلى :

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة .
- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها .
- توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة

---

(١) محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص ٧٥ .

(٢) هيثم أبو السعود ، المجتمع وإدارة الأزمة ، مجلة معلومات دولية السورية ، السنة السادسة ، العدد ٥٧ ، صيف ١٩٩٨ ، ص١٥ .

(٣) عباس رشدى العمارى ، إدارة الأزمة فى عالم متغير ، (القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٩٩٣) ، ص١٨

(٤) محسن محمد العبودى ، نحو استراتيجية علمية فى مجال إدارة الأزمات ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٥) ص ٣٠.

إعادة التعمير بأقل تكلفة.[1]

- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية وتوفير نظم الاتصالات الفعالة.[2]

- تعمل إدارة الأزمات من خلال هدف تلقائى وهو التعامل الفورى مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها وتعظيم مقومات تعاظمها وأى روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة إندفاعها[3] ، هى بذلك تتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات واستخراج شجرة الأزمات وتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث وعن كل أزمة ثم تحديد خطط كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات .[4]

فعند وقوع الأزمة فإن هناك عدة أطرف هامة تتوقع ردود أفعال من جانب القائمين بإدارة الأزمة منها العاملين بالمنظمة وهم يتوقعون سلوكاً ومبادرات معينة لإدارة الأزمة ، كما يتوقع المجتمع أن تكون الإدارة القائمة

---

(١) رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مرجع سابق ، ص٣٩ .

(٢) الأمير محمد على ، فعالية خطط الطوارئ بقطاع البترول فى مواجهة أزمات التشغيل دراسة تطبيقية على شركة بترول خليج السويس . بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) ، ص ٢١٨ .

(٣) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، الطبعة الأولى ، (الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٩٩) ص٥ .

(٤)الأمير محمد على ، مرجع سابق ، ص ٢١٨ .

بمواجهة الأزمة على علم مسبق بكافة النقاط الحساسة ونقاط الضعف فى المنظمة وأن يكون هناك استعداد مسبق لمواجهة ما ينجم عنها كما يتوقعون تحذيرهم من أية مخاطر يمكن أن يتعرضوا لها وأن يتم التخفيف من الأضرار الناجمة عنها إلى أدنى حد ممكن.

وتتوقع الأجهزة الحكومية من المنظمة أن تكون قادرة على الاستجابة لما يترتب على الأزمة من وقائع والتصدى لها بطريقة مناسبة، ويتوقع الضحايا أن تعالج الأزمة بقدر مناسب من المهارة والقدرة والاهتمام (١)

إن إدارة الأزمة تتطلب أساساً تحديد الأهداف وذلك بالإجابة على التساؤلات التالية : ما هو المطلوب تحقيقه ؟ وما الذى يمكن تحقيقه ؟ وما هو المعقول والمقبول فى الأهداف ؟ وما هو غير المقبول وغير المعقول فيها ؟ ذلك لأن عدم تحديد الأهداف عامل مهم من عوامل الفشل فى إدارة الأزمة. (٢)

ويشكل الوقت عنصراً هاماً وفعالاً عند إدارة الأزمة لذلك يجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر حسب طبيعة الأزمة وما نجم عنها من خسائر.(٣)

أيضاً يحدد النظام السياسى والاجتماعى للدولة وجهة إدارة الأزمة ويوجهها شرط الاتجاه الصحيح لفهم كثير من الحقائق ، وبالتالى فإن أهم عنصر من عناصر فريق إدارة الأزمة أن يكونوا من داخل الدولة وليسوا أجانب عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعى متفاعلاً مع الأحداث وليس بعيداً

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، دور الاتصالات فى إدارة الأزمات (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩) ص٠ص ١٢، ١١ .

(٢) اسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراع والأزمات الدولية ، مرجع سابق ، ص ٢١.

(٣) محسن العبودى ، نحو استراتيجية علمية فى مجال إدارة الأزمات والكوارث ، مجلة كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠١ ، ص ١٦٨ .

عنها[1]

وتتوقف سرعة الاستجابة لأحداث الأزمة بناء على الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التى تتخذ لمواجهتها وتتوقف نجاح هذه الإجراءات على نمط الأزمة والمدى الزمنى لها وهل حدثت بشكل مفاجىء وغير متوقع وتتطب العمل بشكل جماعى للسيطرة على آثارها مثل أزمة حادث الأقصر الإرهابى أم لا .[2]

كذلك تناول الباحث مجموعة من القضايا المرتبطة بإدارة الأزمات فى هذا المبحث من خلال خمسة محاور رئيسية هى :

أولاً : التطور التاريخى لعلم إدارة الأزمات

ثانياً : مفهوم إدارة الأزمات .

ثالثاً : إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

رابعاً : إدارة الأزمات وإدارة القضايا .

خامساً : الإجراءات التنفيذية الخاصة بإدارة الأزمة .

وذلك وفقاً للتفصيل التالى :

أولاً : التطور التاريخى لعلم إدارة الأزمات :

وجدت الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات منذ القدم ، فحين واجه مارك أنتونى – فى مسرحية يوليوس قيصر لشكسبير – الجمهور فى مجلس الشيوخ عقب اغتيال قيصر كانت معالجته للموقف مثالاً نموذجياً يمكن أن يحتذى به أى مسئول تنفيذى عند مواجهته لغضب الجماهير المعارضة .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٦٩ .

(٢) فوزى عبد الغنى خلال ، اتجاهات جمهور جنوب الصعيد تجاه معالجة وسائل الإعلام لحادث الأقصر ، مرجع سابق ، ص٤٣٦.

فالأسلوب الذى اتبعه آنذاك والمتمثل فى :

- الوقوف أمام الجماهير كشخص عادى قائلاً " أصدقائى الرومان والفلاحين....".
- مناشدته إياهم بمنحه دقيقة من وقتهم حين قال أصغو إلى .....
- التحدث إليهم بما يرغبون هم فى الاستماع إليه وليس ما يريد هو أن يقول : لقد جئت لأدارى جسد يوليوس قيصر ولم آت لأمتدحه، وهو ذات الأسلوب الذى يتبعه رؤساء الشركات الناجحون عند التعامل مع الأزمات فى وقتنا المعاصر. (١)

وقد أصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية فى العالم منذ أزمة الصواريخ الكوبية ١٩٦٢ حيث اكتشفت الولايات المتحدة الأمريكية أن الاتحاد السوفيتى السابق نصب صواريخه على جزيرة كوبا ، مما أدى إلى فرض حصار بحرى على كوبا ، وأثناء ذلك كانت القيادة السوفيتية مصممة على أن تفك هذه الحصار وتوتر الموقف حتى أصبح على وشك الإنفجار. وربما يتذكر البعض أن العالم كان يحبس أنفاسه فى انتظار المواجهة العسكرية الخطيرة بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتى السابق ولكن هذه المواجهة أو الأزمة انتهت بحل مرضى للأطراف الرئيسية ففى مقابل سحب الصواريخ تعهدت الولايات المتحدة الأمريكية بعدم غزو كوبا.

وتكمن أهمية هذا الحدث فى تصريح وزير الدفاع الأمريكى روبرت ماكنمارا آنذاك بقوله " لن يدور الحديث – بعد الآن – عن الإدارة الاستراتيجية وإنما ينبغى أن نتحدث عن إدارة الأزمات " ومنذ ذلك التاريخ بدأ اهتمام كبير

---

(١) Micheal Bland , communicating out of a crisis , First published (London : Macmillan press L.T.D , 1998) P. 1 .

جداً بهذا الفرع من فروع الإدارة .[١]

وقد كانت هذه الأزمة باعتبارها النموذج الناجح لإدارة الأزمات ، ومن ثم كانت اللبنات الأولى لعلم إدارة الأزمات وتلت ذلك فترة من الدهر زاد فيها حجم ومدى تأثير الأزمات وعلى مستويات متعددة لتشمل الفرد والمجتمع والكيانات والدول حتى العالم بأثره وقد استوحشت في تشابكها وتتابعها وحدة تأثيراتها ونتيجة لذلك لم يعد التعامل مع الأزمات أمر وقتياً وليد اللحظة ولا يجدى من منطلق الانفعال العاطفى المشحون بالتوتر والقلق والخوف الدائم من آثار الضغط الذى تحدثه والرعب من انفلات نتائجها وشدة آثارها بل أصبح الأمر يحتاج إلى التعامل مع الأزمة من واقع يقوم على سلوك ومنهج فيهما من الرشد والعقلانية قدراً وحيزاً علمياً مدروساً .[٢]

وقد بدأ بعد ذلك التركيز الأكاديمى على إدارة الأزمات وهو علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة من الأسس والمبادىء العلمية والمفاهيم الخاصة مما جعله علماً مختلفاً فى أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى ويهدف إلى التحكم فى إحداث مفاجئة ومتفاقمة والتعامل معها ومواجهة آثارها ونتائجها وهو علم يقوم على الدراسة والبحث والمعرفة والتجارب المستعارة والتخطيط واستخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب.[٣]

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات ، سلسلة محاضرات الإمارات ، الطبعة الأولى (الإمارات العربية المتحدة ، أبو ظبى : مركز الإمارات للدرسات والبحوث الاستراتيجية ، أكتوبر ١٩٩٥) ، ص ١ .

(٢) محمد محمد الشافعى ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر ، يناير ٢٠٠٠) ص•ص ٨ — ٩ .

(٣) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس — المراحل — الآليات ، الطبعة الأولى ، (الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٩٩٩) ص•ص ٤ ، ٥ .

ويرى الكثير من الباحثين أن أزمة أحداث خليج الخنازير عام ١٩٦٣ بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتى كانت إشارة البدء لإنطلاق الجهد الأكاديمى نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح خاصة فى قاموس العلاقات الدولية.

ويبرز نجاح إدارة هذه الأزمة وأهميته فيما لو فشلت إدارتها من التسبب فى دفع العالم إلى هاوية الدمار النووى حيث قدرت الخسائر المحتملة فى هذه الحالة وفى الأرواح فقط ما بين ٣٣ ٪ إلى ٥٠ ٪ من تعداد سكان المعسكرين المتنازعين.

وقد كان من الدروس المستفادة من تجربة أزمة الصواريخ الكوبية أهمية تأمين قنوات الاتصال مع الخصم وبخاصة عندما تبلغ الأزمة ذروة احتدامها ولهذا السبب اتفقت الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى بعد شهور قليلة من احتواء الأزمة على إنشاء خط ساخن بينهما ومن هذه الدروس المستفادة أيضاً أهمية توضيح النوايا بالقول أكثر من مرة وتأكيد هذا القول بالأفعال الواضحة التى لا لبس فيها ذلك أنه من الخطورة بمكان حدوث تضارب بين الأقوال والأفعال المصاحبة لها وهو ما قد يثير شكوك الخصم حول جدية العروض المقدمة أو يصيبه بالحيرة إزاء غموضها .[1]

وأصبح التعامل العلمى مع الأزمة تقتضى رصد مؤشرات حدوث الأزمة ومتابعتها ومعرفة حقيقتها والعمل على إحباطها واتقاء نتائجها ودراسة أسبابها ووضع الحلول الكفيلة لعدم تكرارها وشيئاً فشيئاً أصبح علم إدارة الأزمات اليوم قاسماً مشتركاً فى كافة جوانب الحياة .[2]

---

(١) عباس رشدى العمارى ، إدارة الأزمة فى عالم متغير ، مرع سابق ، ص٠ص ٢١٣ ، ٢٢١ .

(٢) محمد محمد الشافعى ، مرجع سابق ، ص ٩ .

ويرى البعض أن اصطلاح إدارة الأزمات فى الأصل نشأ كفرع من فروع الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة فى مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة ، ولكن ما لبث أن نما بصورة أوضح فى مجال العلاقات الدولية للإشارة على أسلوب إدارة السياسة الخارجية فى مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط عام ١٩٦٧ وأزمة البترول العالمية عام ١٩٧٣ ، ثم سرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات مرة أخرى ليزدهر كفرع من فروع الإدارة وكان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئه. وفى سبيل ذلك ظهرت بعض المصطلحات مثل قوة المهام الخاصة Task Force أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة وهو بذلك بمثابة إدارة أزموية أى أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة العمالية ، ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الإدارة الأزموية ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط أو نموذج Pattern متكامل يسمى إدارة الأزمات يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هى الأزمات والمشاكل الصعبة وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص وله آلياته المتميزة فى مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة .

وقد لقى هذا الاتجاه اهتماماً ملحوظاً من جانب علماء الإدارة العامة ذوى الخلفية فى العلوم السياسية فتحدث البعض عن صعوبة إيجاد إدارة أزمات للوقوف فى وجه الفوضى المتصاعدة والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة التى كشفت عجز النظام السياسى بما فى ذلك الجهاز الإدارى ذاته فى الأقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمؤسسات والبنى التنظيمية

القائمة .[1]

وقد اعتمد علم إدارة الأزمات فى بدايته — بعد أزمة الصواريخ الكوبية على عدة مناهج كان من أهمها منهج القياس التاريخى Historical Analogy حيث تصبح التجربة التاريخية هى المصدر الرئيسى والمعتمد لدراسة إدارة الأزمة مع الأخذ فى الاعتبار المتغيرات الراهنة وما يطرأ على الأزمة من مستجدات ومع تتابع الأزمات الدولية ظل مفهوم إدارة الأزمة مرتبطاً بتطور النظام الدولى والعلاقات السياسية الدولية حيث توصلت الدراسات إلى تحديد خصائص المرحلة التى يمكن للدولة أن تعمل فيها على وقف تداعيات الموقف أو الأزمة قبل أن تصل إلى مرحلة الصدام المسلح وهى مرحلة لها أدواتها وتقنياتها والتى تعرف باسم "أدوات وتقنيات إدارة الأزمات" . ومن هناك أصبحت إدارة الأزمات أسلوباً مهماً فى معالجة الصراعات الدولية لها استراتيجية محددة تقوم على مجموعة من المبادىء ، كما أنها أصبحت فناً يتطلب تكييف واستثمار كافة الوسائل والأدوات لإدارتها والتعامل معها ، كما أنها أصبحت مجالاً للبحث والدراسة ، وقد يرجع ذلك إلى نمو الصراعات الدولية واختلاف التوازن الدولى والإقليمى وانتشار الأسلحة النووية ونمو الأقليات والحركات الإنفصالية والعرقية مع عدم استقرار التسويات السياسية وفى هذا الإطار وضعت بعض المبادئ والأهداف لمفهوم إدارة الأزمات لاسيما قبل تفاقمها واتساع نطاقها وتتحدد هذه المبادئ فيما يلى :

- تفادى التورط فى حرب شاملة أو مواجهة عسكرية .
- محاولة كل طرف تعظيم مكاسبه .

---

(١) السيد عليوه ، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية وأساليب وقائية ، سلسلة دليل صنع القرار — كتاب رقم (٢) (القاهرة : مركز القرار للاستشارات ، ١٩٩٧) ، ص٠ص .

- تهديد الطرف الآخر وإبقاء الأزمة فى حدود المخاطر المسموح بها لكلا الطرفين.
- تحسين صنع السياسات العلمية فى الشئون الخارجية والاقتصادية.
- تنمية المهارات السياسية والإدارية فى استثمار المصاعب والتناقضات بغرض توظيف قوة الطرف الآخر فى الصراع . (١)

ويرى بعض الباحثين أن التعامل مع الأزمة كنظام إدارى محدد لم يظهر فى صورته النهائية حتى الثمانينات وذلك عندما استشهد أغلب المراقبين بقصة سموم التايلنيول Tylenol فى الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٨٢ كأول مثال حى على هذا النظام الجديد حيث بدأ مصنعوا العقاقير المسكنة : جونسون وجونسون Johnson & Johnson وكأنهم أبطال عقب اتخاذهم للموقف الفورى والسريع بسحب أحد منتجاتهم من السوق فى كافة أرجاء البلاد ، مع وقف الحملة الإعلانية الخاصة به متحملين بذلك عبء الخسارة كاملة فى سبيل درء تهمة حقن مادة السانيد Syanide داخل كبسولات ذلك العقار المسكن (٢)

وترى بعض الدراسات أن أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢ كانت بداية لانطلاق الجهد الأكاديمى نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات وأن انتهاء الحرب الباردة والنظام العالمى أحادى القطبية بداية لتغير وتطور هذه المبادئ وكانت حرب الخليج الثانية ١٩٩١ بداية لاستخدام استراتيجية إدارة الأزمات

---

(١) هويدا مصطفى ، دور الإعلام فى الأزمات الدولية ، دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج ، (القاهرة : مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، يناير ٢٠٠٠) ص٠ص ٢٣ ، ٢٤ .

(٢) Micheal Bland , communicating out of a crisis , First published (London : Macmillan press L.T.D , 1998) P. 1 .

الدولية على نطاق واسع .[1]

ورغم أن التأصيل النظرى لإدارة الأزمات لم يبدأ – كما يرى الكثير من الباحثين – إلا بعد أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٣ إلا أن الممارسة العملية والفعلية قد سبقت ذلك بكثير ، فقد كانت إدارة الأزمات أحد أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ وأن القدرة على النجاح فيها كانت امتيازاً غريزياً خص به الله سبحانه وتعالى البعض من البشر دون الآخر وأنها كانت أسبق وجوداً من محاولات التأصيل النظرى التى بدأت فى مطلع الستينات تماماً مثلما تعلم الإنسان السباحة قبل أن يكتشف قانون الطفو ومثلما تعلم الحذر عند صعوده للمرتفعات قبل أن يكتشف قانون الجاذبية[2]

والشاهد أن دراسات إدارة الأزمة قد تطورت وأصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل باحثين وخبراء من تخصصات علمية مختلفة تجمع كافة فروع العلوم الإنسانية (الاجتماعية) والطبيعية ورغم أن أصحاب كل تخصص يتعاملون مع إدارة الأزمة كل من زاوية اهتمامه وخلفيته النظرية وخبراته العملية إلا أن هناك نقاط كثيرة للالتقاء والتعاون المشترك فرضته الطبيعة النوعية المركبة لبعض الأزمات والتى تستدعى عمل فريق من مختلف التخصصات والخبرات.[3]

وقد أفضت نقاط الاتفاق والعمل المشترك إلى بلورة العديد من المفاهيم النظرية والمعايير الخاصة بتقسيم الأزمات ومراحل تطورها وأسس تشكيل فريق

---

(١) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(٢) عباس رشدى العمارى ، إدارة الأزمات فى عالم متغير ، (القاهرةم : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، ١٠٠٣) ص ٧٥ .

(٣) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٥٦

إدارة الأزمة ، وأساليب عمله فضلاً عن عوامل النجاح فى إدارة الأزمة ومن المحتمل أن يقضى ذلك فى المستقبل إلى ظهور نظريات وأطر مفسرة تحسم إشكالية الوضع المعرفى لإدارة الأزمات خاصة فى ظل الاتجاه المتزايد نحو التكامل والاندماج بين العلوم المختلفة .[1]

وتشير كثير من الدراسات إلى أن دراسة الأزمات قبل الحرب العالمية الثانية اتسمت بأنها كانت دراسات تاريخية وسردية يمكن الخروج منها بالدروس المستفادة ولكن بعد الحرب العالمية شهدت دراسة الأزمات ثورة منهجية شأنها شأن أى مجال علمى ومع دخول العالم مرحلة الحرب الباردة وخروجه من مرحلة المواجهات العسكرية المباشرة إلى مرحلة صناعة الأزمات والصراعات وإدارتها ازدادت دراسة الأزمة وتحديد مفاهيمها وتعريفاتها تعقيداً وتشابكاً واختلطت بمفاهيم أخرى وظهرت تفسيرات علمية جديدة للأزمة فى المجالات السياسية والاجتماعية والنفسية تحاول أن تبلور خواصها ومبادئها وأسسها ومراحل تطورها.[2]

ورغم أن التأصيل النظرى لإدارة الأزمات لم يبدأ – كما يرى الكثير من الباحثين – إلا بعد أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٣ ، إلا أن الممارسة العملية والفعلية قد سبقت ذلك بكثير ، فقد كانت إدارة الأزمات أحد أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ وأن القدرة على النجاح فيها كانت امتيازاً غريزياً خص به الله سبحانه وتعالى البعض من

---

(١) المرجع السابق ، ص·ص ١٥٦ ، ١٥٧ .

(٢) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، بحث إجازة درجة زمالة كلية الدفاع الوطنى الدورة ٢٧ دفاع (القاهرة : أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، ١٩٩٨) ص ٢٦ .

البشر دون الآخر وأنها كانت أسبق وجوداً من محاولات التأصيل النظرى التى بدأت فى مطلع الستينيات تماماً مثلما تعلم الإنسان السباحة قبل أن يكتشف قانون الطفو ، ومثلما تعلم الحذر عند صعوده للمرتفعات قبل أن يكتشف قانون الجاذبية .[1]

ولم يعد علم إدارة الأزمات قاصراً الآن على وضع الأساس العلمى لمعالجة آثار الأزمة فقط ، بل امتدت أبحاثه ودراساته لتشمل العمل على عدم بروز نتائج الأزمات أصلاً من البداية سواء من خلال الإلمام بتوازنات القوى المحركة لها ورصد حركتها واتجاهاتها والتنبؤ بخطواتها المستقبلية وتوقعها والتكيف مع المتغيرات التى تحدثها أو تحريك الثوابت وقوى الفعل ورد افعل فى كافة المجالات إنسانية ، أو سياسية ، أو اقتصادية ، أو عسكرية لمنع حدوث الأزمة واتقاء آثارها أولاً ثم الحد من هذه الآثار إذا وقعت الأزمة ثانياً : والعمل بعد ذلك على وضع ضوابط لعدم تكرارها مستقبلاً .

والشاهد أن دراسات إدارة الأزمة قد تطورت وأصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل باحثين وخبراء من تخصصات علمية مختلفة تجمع كافة فروع العلوم الإنسانية (الاجتماعية) والطبيعية ، ورغم أن أصحاب كل تخصص يتعاملون مع إدارة الأزمة كل من زاوية اهتمامه وخلفيته النظرية وخبراته العملية، إلا أن هناك نقاط كثيرة للالتقاء والتعاون المشترك فرضته الطبيعة النوعية المركبة لبعض الأزمات والتى تستدعى عمل فريق من مختلف التخصصات والخبرات .[2]

وقد أفضت نقاط الاتفاق والعمل المشترك إلى بلورة العديد من المفاهيم

---

(١) عباس رشدى العماوى ، إدارة الأزمات فى عالم متغير، مرجع سابق ، ص ٧٥ .

(٢) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٥٦

النظرية والمعايير الخاصة بتقسيم الأزمات ومراحل تطورها وأسس تشكيل فريق إدارة الأزمة وأساليب عمله ، فضلاً عن عوامل النجاح فى إدارة الأزمة ، ومن المحتمل أن يقضى ذلك فى المستقبل إلى ظهور نظريات وأطر مفسرة تحسم إشكالية الوضع المعرفى لإدارة الأزمات خاصة فى ظل الاتجاه المتزايد نحو التكامل والاندماج بين العلوم المختلفة .(١)

وقد شمل تطور هذا العلم ليصبح علماً متصلاً بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها وإذا كانت له ملامحه المستقلة وأصبح يهدف لا لحل الأزمة التى يعرض لها بل عليه أن يتنبأ قبل حدوثها أصلاً ثم يضع نصب عينيه أسس تلافى الأزمات مستقبلاً .(٢)

ومن هنا يمكن القول أن علم إدارة الأزمات هو علم حديث لكن ممارساته قديمة جداً فنوح عليه السلام كان يبنى الفلك قبل مجىء الطوفان ويوسف الصديق كان يخزن الحبوب قبل مجيئ السنوات السبع العجاف.(٣)

ثانياً : مفهوم إدارة الأزمة :

يدور جدل ونقاش بين الباحثين والخبراء حول ماهية إدارة الأزمات وهل هى حقل معرفى جديد أو مجال مشترك يلتقى فيه باحثون من تخصصات وخبرات مختلفة أم أنه أحد مجالات علم الإدارة ، وفى هذا السياق ظهرت اجتهادات ترى أن إدارة الأزمات والكوارث أصبحت علماً حديثاً لكن حتى الآن تناقش فكرة علم إدارة الأزمات ومع مرور الوقت أصبحت إدارة الأزمة

---

(١) المرجع السابق ، ص.ص ١٥٦ ، ١٥٧ .

(٢) محمد محمد الشافعى ، مرجع سابق ، ص ١٠ .

(٣) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات ، سلسلة محاضرات الإمارات ، الطبعة الأولى (أبو ظبى : مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ١٩٩٧) ص ٩ .

على حد وصف بعض الباحثين والخبراء فناً أكثر من كونها علماً.[1]

إن المفهوم البسيط لإدارة الشئ هو التعامل معه للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة بما يحقق مصالح القائم بالإدارة ومن هنا فإن إدارة الأزمة تعنى التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية.[2]

كما أن التعريف المبسط لإدارة الأزمة هى أنها فن إدارة السيطرة أى أنها تعنى محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد فإبقاء الأحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الأزمة كما يمكن النظر إليها على أنها علم وفن كل الصراعات أو أنها تعنى إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف ونشاط محور الأزمة .[3]

وهى أيضاً عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقاً لمصلحة الدولة .[4]

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة لموقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهارتهم ، بالإضافة إلى إجراءات خاصة من

(١) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطوير أعلام الأزمات ، مرجع سابق ، ص١٥٦ .

(٢) عزة عبد العزيز عبد اللاه ، إدارة الصحافة المصرية لأزمة القدس مستوطنة هاروحوماً فى جبل أبو غنيم ، حالة دراسة ، مرجع سابق ، ص ١١١ .

(٣) اسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراع والأزمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربى الإسرائيلى ، (القاهرة : العربى للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١) ، ص ٢٠ .

(٤) عزة عبد العزيز عبد اللاه ، مرجع سابق ، ص٠ص ١١١- ١١٢ .

أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى .[1]

وهى أيضاً عبارة عن أسلوب التحكم فى مسار الأزمة باستخدام البيانات والمعلومات المناسبة للقرار المناسب وهى إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والمراقبة.[2]

وقد بذلت محاولات كبيرة أيضاً لوضع تعريف شامل لإدارة الأزمات ولكن وكما هو الحال فى تحديد معنى وتعريف محدد وشامل للأزمة ، فقد ثار جدل كبير بين الباحثين فى تحديد مفهوم إدارة الأزمات وذلك وفقاً لتخصصاتهم ومناهجهم المختلفة فى مجال العلوم الإجتماعية .

ويمكن فيما يلى عرض مجموعة من تلك المحاولات التى وضعت تعريفاً محدداً لإدارة الأزمات وبما يتفق مع موضوع هذه الدراسة :

- هى العملية الإدارية المستمرة التى تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ، وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.[3]

---

(١) أحمد جلال عز الدين ، مرجع سابق ، ص٢٣ .

(٢) عباس أبو شامه ، إدارة الأزمة فى المجال الأمنى ، مجلة الفكر الشرطى ، الشارقة إدارة شرطة الشارقة ، المجلد الرابع ، العدد الثالث ، ١٩٩٥ ، ص ٢٩٨ .

(٣) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ٥٣.

- يعرفها " Littlejohn 1988 " بأنها مجال ديناميكى يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة فى التعامل مع كثير من الحوادث التى تتعرض لها المنظمات وهى تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقاً للكفاءة الاقتصادية [(١)]
- ويعرفها " Fink 1989 " بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم فى مصير المنظمة وهذا يعنى استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث[(٢)]
- ويرى "محسن الخضيرى أن إدارة الأزمات هى كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهى إدارة للأزمة ذاتها للتحكم فى ضغطها وفى مسارها واتجاهاتها وهى إدارة علمية تقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهى إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والرقابة والبعد عن الإرتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظة.
- بينما ترى " مور More , E.A (١٩٩٥) " أن إدارة الأزمات هى توقع الأزمة ومنعها وتقليل التأثيرات المدمرة الناتجة عن حدوثها وأن التخطيط للتعامل مع الأزمة يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من حياة المنظمة وفلسفتها بدلاً من أن يكون مفروضاً عليها وترى أنه لا يعنى

---

(١) المرجع السابق ، ص ٥٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٥٣ .

وجود خطط وإجراءات رسمية أن إدارة الأزمة ستنجح وتولد تصرفاً سليماً ولا يعنى وجود عدد من خطط الأزمات المكتوبة والرسمية أن المنظمة مستعدة للتعامل مع الأزمة لأن عملية التخطيط والتقليد والتعليم هى الأهم من ذلك كله.(١)

- ويرى سيد عليوة أن إدارة الأزمات تعنى بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنيب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها وهو علم إدارة التوازنات المختلفة وبحث آثارها فى كافة المجالات.(٢)

- ويعرفها إسماعيل عبد الفتاح بأنها فحص الاستراتيجيات المختلفة التى كانت تنطوى على تعيين الأطراف الأساسية المتصارعة ، كما تعنى تحديد الأهداف بكل طرف وإعداد الإدارة المناسبة لتحقيق هذا الهدف(٣)

ثالثاً : إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات :

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل الموجودة فعلاً باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطى فى تأثيرها على المشكلة الأصلية.

وقد تهدف عملية خلق الأزمة تحقيق فائدة غير مشروعة مثل قيام تجار

---

(١) More . E.A , crisis mangement and communication in "Australian organizations . Australian Journal of communcation . 1999 , vol 22 , p.p 34 – 35 .

(٢) السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

(٣) إسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراع فى الأزمات الدولية ، مرجع سابق .

سلعة ما بخلق أزمة وهمية بتخزين كميات كبيرة منها وعدم عرضها بالسوق وإدعاء عدم توافرها مما يؤدى لزيادة الطلب وقلة العرض وهو ما يترتب عليه ارتفاع الأسعار لصالحهم وهو ما يعرف بصناعة الأزمة .[1]

أما على المستوى السياسى فقد تقوم دولة بخلق مشكلة ما على الحدود مع إحدى جاراتها وذلك لإحداث أزمة تهدف من ورائها إلى ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة .[2]

ويمكن تعريف الإدارة بالأزمات Management by crisis بأنها "فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير فى هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره."[3]

ويتم خلق الأزمة وافتعالها من خلال عدة مراحل هى :

١ – مرحلة الإعداد وذلك بتهيئة المسرح لخلق الأزمة وافتعالها.

٢ – مرحلة تجسيد الأزمة وهى مرحلة يتم فيها التعبئة الفاعلة بتجسيد الأحداث للضغط بالأزمة من خلال :

- امتداد رأسى بزيادة فاعلية إحداث الأزمة .
- امتداد أفقى من خلال كسب المزيد من الحلفاء لعناصر صنع الأزمة .
- التحرك الدائرة المتراكم باستخدام كافة الوسائل والأدوات لتفعيل الأزمة ثم التخفيف فى مرحلة تالية والتصعيد مرة أخرى وهكذا.

٣ – مرحلة السيطرة على الموقف وحسمه من جانب العناصر الصانعة للأزمة بهدف تحقيق مصالحها .

---

(١) محمد محمد الشافعى ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

(٢) فهم أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، مرجع سابق ، ص ١٩ .

(٣) عباس رشدى العمارة ، إدارة الأزمات فى عالم متغير ، مرجع سابق ، ص ص ١٩ ، ٢٠ .

٤ – تهدئة الأوضاع : حيث يتم تخفيف ضغط الأزمة وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها والاستجابة لبعض المطالب الهامشية للطلب الآخر.

٥ – جنى المكاسب المترتبة على خلق الأزمة . [١]

ويتطلب الأمر لنجاح الإدارة بالأزمات عدة شروط منها :

- وجود تفاوت كبير فى ميزان القوى لصالح مدير الأزمة مما يضطر المستهدف به إلى التسليم بمطالبه تجنباً لصراع يعرف الأخير نتيجته مسبقاً ، وفى حالة عدم وجود فارق جوهرى بين قوة الطرفين فإن على مدير الأزمة أو مفتعلها أن يضع الطرف المستهدف بها بقدرته على تكبيده خسائر فادحة فى حالة عدم إذعانه وأن لمن الخطورة بمكان أن يكتشف الأخير أن الأول ليس جاداً فى تهديده أو ليست لديه القوة الكافية لتنفيذه حينئذ يقع مدير الأزمة ضحية لها.

كذلك يظل الهدف النهائى للإدارة بالأزمات هو عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذى يحولها إلى صراع سافر وهى الحالة التى يقدر فيها المستهدف بالأزمة أنه مطالب بالتضحية بمصلحة جوهرية أو أساسية من مصالحه وأيضاً أن الإدارة بالأزمات لا تعنى بالضرورة قدرة مدير هذا الفعل على السيطرة حول تطورات الأزمة . إذ أن الأزمة قد تنحو فى تطور متقدم إلى التمرد على هذه السيطرة والإفلات من تحت قبضته واكتساب قوة دفع ذاتية خاصة قد تعمل لغير صالح مدبرها . [٢]

رابعاً : إدارة الأزمات وإدارة القضايا :

تختلف إدارة القضايا عن إدارة الأزمات فى أن الأولى ذات طبيعة وقائية

---

(١) محمد محمد الشافعى ، مرجع سابق ، ص.ص ٢٣ – ٢٤ .

(٢) اسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراع والأزمات الدولية ، مرجع سابق ، ص.ص ٢٤ – ٢٥ .

وفاعلة Proactive بينما الثانية ذات طبيعة علاجية ورد فعلية Reactive .

ويوضح ريجستر ولاركن Regester. M. and J. Larkin (١٩٩٧) المقصود بإدارة القضايا والفرق بينها وبين إدارة الأزمات بأن إدارة القضايا فاعلة فى أنها تسعى للتعرف على التغيرات المحتملة وللتأثير على القرارات المرتبطة بتلك التغيرات قبل أن يكون لها أثر سلبى على المؤسسة ، أما إدارة الأزمات فهى تميل لأن تكون تخصصاً رد فعلى يتعامل مع الحالات بعد أن تصبح فى علم الجميع وبعد أن تكون قد أثرت على المؤسسة وتكون الحاجة ماسة لها بعد حدوث سخط جماهيرى عام .[١]

وقد وضع الكثير من الباحثين تعريفات لإدارة القضايا إلا أن معظم هذه التعريفات تصب فى نقطة واحدة هى التحسب والتخطيط للقضايا الصاعدة والعمل على تكييف المؤسسة لها أو الإسهام فى تشكيل هذه القضايا بما يعود بالمصلحة على المؤسسة .[٢]

وقد ركزت تعريفات أخرى لإدارة القضايا على القضايا التى تخص السياسة العامة واعتبرت أن أغلب الأزمات تحدث فى هذا المجال مثل تعريف هووارد شيس Howard Chase (١٩٨٢) والذى يعتبر الكثير من الباحثين إنجازاته ودراساته من أهم ما كتب فى إدارة القضايا .

فهو يرى أن إدارة القضايا هى "القدرة على فهم وتحريك وتنسيق وتوجيه كل وظائف التخطيط الاستراتيجى والسياسى وكل مهارات العلاقات العامة نحو تحقيق هدف واحد هو المشاركة فى خلق السياسة العامة التى لها تأثير على المستقبل والمصير الشخصى والمؤسسى "[٣]

---

(١) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة ، مرجع سابق ص ص ١٠٧ - ١٠٨ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٠٨ .

(٣) منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ١١٧ .

وقد ذكر أرنتجون وسواجا Arrington & Sawaga (١٩٨٤) أن إدارة القضايا هى عملية تنظيم خبرة الشركة لإعطائها القدرة على المساهمة بكفاءة فى صياغة قرار القضايا العامة التى لها تأثير حرج على عملياتها ، وأن إدارة القضايا ليست تنبؤ بالمستقبل ولكنها حكم متكرر وواقعى يختص بالعوامل الخارجية الحرجة التى تؤثر فى نجاح الشركة وفى هذا اعتراف جزئى بالدور الممكن الذى تلعبه إدارة القضايا فى مساعدة المنظمات للتعامل مع الأزمات .(١)

وإدارة القضايا هى مجهودات واعية لإيجاد طريقة لإعطاء الروتينية والاعتياد لما كان يعتبر غير عادى وغير روتينى وتحديد ما يطلق عليه قضية هو عملية تحليلية لتحديد فكرة محتملة أو حالة ممكنة الحدوث وهى ليست ضماناً فى عدم وقوع الأزمات ولكنها تعمل على تركيز الانتباه فيما وراء المجال العادى وتحديد التأثير الحرج للقضايا والأحداث وكيف يمكن أن تتطور تلك القضايا العامة إلى أزمات فهى العملية التى عن طريقها تحدد المنظمة وتقيم وتستجيب للأحداث السياسية والاجتماعية والاقتصادية التى تحدث وهى بذلك تتطلب وجود برنامج للتنبؤ بالأحداث المؤثرة وليس فقط ردود الفعل بعد حدوث الحدث .(٢)

وينطلق اختلاف إدارة القضايا عن إدارة الأزمات من منطلق اختلاف أهدافهما فإدارة القضايا Issues- Management تهدف إلى تحقيق هدف أساسى هو الإسهام فى السياسة العامة وتشكيلها بالشكل الذى يعود بالصالح العام على المؤسسة والمجتمع وأيضاً التعرف المبكر للتغيرات المتوقعة سواء كانت هذه التغيرات تقنية أو قانونية أو اقتصادية وكذا التعرف السليم المنتظم المبنى على

---

(١) المرجع السابق ، ص ١١٧ .

(٢) المرجع السابق ، ص ص ١١٧ — ١١٨ .

مبادىء وطرق إدارية سليمة .

ويرى باسكن وارنوف ولاتيمور Baskim . C. Aronoff and D. Lattinore (١٩٩٧) أن عملية إدارة القضايا ترمى لتحقيق هدفين هما :

- التعرف المبكر على القضايا التى قد يكون لها تأثير على المنظمة.
- التأثير على القضايا لمنعها من أن تكون سبباً فى إحداث عواقب سلبية على المنظمة (١)

ويؤكد فيليب لاسلى Philip lesly (١٩٩١) على أن إدارة الأزمات وإدارة القضايا حظيتا باهتمام كبير من جانب الباحثين والخبراء خلال السنوات الأخيرة ولكن كان الاهتمام أولاً بإدارة الأزمات ، ويرى أنه عندما يتحول الاهتمام بإدارة أى أزمة إلى اهتماماً جماهيرياً فإن الخط الفاصل بين الاثنتين يتلاشى ويمتزجان ببعضهما . (٢)

ويرى جريجورى Gregory (١٩٩٧) كما يرى غيره من الدارسين أن إدارة القضايا هى جزء لا يتجزأ من العلاقات العامة وأنها تعمل بطريقتين هما :

الأولى : التعرف على القضايا التى قد يكون لها تأثير على المنظمة والتى لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها ، ففى هذه الحالة تقوم المنظمة بوضع نفسها وسياساتها واهتماماتها فى موقع الريادة فى تبين هذه القضايا.

الثانية : التعرف على القضايا التى تستطيع المنظمة المساهمة فى التعايش فيها وتقديم وجهات نظر إيجابية فيها ، وفى هذه الحالة تعمل المنظمة على التأثير

---

(١) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٠٨ .

(٢) Philip Lesly , the hand book of public relations and communications , Fourth edition , (Chicago: Mc Graw Book company , 1991) p. 23 .

على نتائج هذه القضايا بطريقة أخلاقية وفى نفس الوقت خادمة لمصالحها .[1]

لذلك ينظر الكثير من الباحثين إلى إدارة القضايا على أنها لا تختلف بأى حال من الأحوال عن عمل العلاقات العامة كما يريده منظرا العلاقات العامة ويعتبرون أن إدارة القضايا تساوى العلاقات العامة الاستراتيجية.

ويختلف فيليب لاسلى ١٩٩١ مع تلك الآراء ويشير إلى أن إدارة الأزمات تهدف أساساً إلى التبنؤ بكل الأزمات المحتملة وتحليل كل المشكلات المحتملة الوقوع وذلك للحيلولة دون حدوث الأزمات . وفى حالة وقوع الأزمات تبدأ إدارتها وفقاً لما تم جمعه من معلومات عنها ويضرب مثال على ذلك بقوله أنه عند ركود أى منتج فى السوق وعدم شراءه فإن الأزمة المتوقعة هى إيقاف إنتاج هذه السلعة وحدوث أزمة بطالة بين العاملين المنتجين لها .[2]

إن إدارة القضايا هى عملية تفاعلية بين أطراف القضية فهى ليست طرف للعمل من أجل أطراف أخرى وإذا شعر الجمهور المرتبط بتلك القضية بأن ما تقوله ليس فى دائرة اهتمامهم فإنك ستفشل فى الوصول إليهم والتفاعل معهم ، وبالتالى إدارة تلك القضية .

وفيما يلى بعض المبادئ التى يجب مراعاتها عند إدارة القضايا وهى :[3]

١ — يجب على القائمين بإدارة القضية (جهاز العلاقات العامة) التعرف على رأى الجمهور أولاً وتحليل تلك الآراء وبناء الخطط وفقاً لذلك ، وإذا تم ذلك فستكون الجهود الاتصالية بالجماهير فعالة.

---

(١) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٠٩ .

(٢) Philip Lesly , the hand book of public relations and communications , op. cit. p. 23 .

(٣) Ipid. p.28.

٢ – إذا كان القائم بالاتصال يتحدث إلى جمهور معين حول قضية محددة يجب أولاً الاهتمام بما يقولون ويدركون أنك تعي ما يقولون وتفهمه وتتفق معه أي محاولة بناء الثقة مع تلك الجماهير وهذا يحقق فاعلية في عملية الاتصال ويجذب انتباه لما تقوله.

٣ – أن تظهر لهم الاهتمام بآرائهم حول تلك القضية وأن يكون التواصل معهم وفقاً لآرائهم حول القضية وأن تبدى رغبة شديدة في مشاركتهم في الأهداف التي يسعون إليها ومحاولة تحقيقها .

٤ – يجب أن يشعر الجمهور بأن القضية تهمهم بالدرجة الأولى وتؤثر عليهم وأنك لا تقدم لهم امتيازات أو تنازلات بتبنيك لتلك القضية فإذا شعروا بأن القضية هي قضيتهم فإنهم لن يشعرون بالتقدير فقط ولكنهم سوف يحاولون بقوة الوصول إلى حلول محددة ومقبولة وقابلة للتطبيق لإدارة هذه القضية.

ويتوقف نجاح أي منظمة في إدارة القضايا التي تواجهها على ما يلي :[١]

١ – اكتشاف تلك القضايا مبكراً وفي التوقيت المناسب .

٢ – تحليل مضامين تلك القضايا.

٣ – ومتابعتها وتقييمها عند تطورها في حالة استمرارها .

٤ – وضع وتطوير البرامج التي تضمن الاتصال الفعال مع الجمهور .

٥ – التقييم المستمر للجهود التي تم القيام بها وتقييم نتائج تلك الجهود .

ويقترح فيليب لاسلي ١٩٩١ برنامج متطور لإدارة القضايا العامة تتكون عناصره من :-[٢]

---

(١) Ipid , p. 28 .

(٢) Ipid , p. 28 .

١ – تحديد القضايا وتحديد الاتجاهات .

٢ – تقييم تأثيرها وتحديد الأولويات .

٣ – تحديد موقف الشركة من هذه القضايا.

٤ – وضع خطط الاتصالات اللازمة لمواجهة تلك القضايا والتعامل معها.

٥ – البدء فى تنفيذ تلك الخطط .

٦ – تقييم تلك الخطط الموضوعة.

وسائل الإعلام وإدارة القضايا :

تحظى القضايا " مثلها مثل الأزمات " بتغطية واهتمام كبير من جانب وسائل الإعلام وتؤثر المعالجة الإعلامية لأى قضية على الإجراءات والجهود التى تقوم بها المنظمة نحو إدارة هذه القضية حتى لا تتفاقم وتتحول إلى أزمة .

ولكل وسيلة إعلامية طبيعتها الخاصة فى متابعة القضية فمثلاً التغطية التليفزيونية المستمرة لأخبار القضية تستوجب قيام المنظمة بالإجراءات السريعة والتخطيط الفعال من أجل احتواء تلك الأخبار ويجب أن تأخذ – الجهود الاتصالية فى المنظمة – فى الاعتبار سرعة التليفزيون فى التغطية الإعلامية وتأثيراته الكبيرة من الدراما المرئية بدلاً من سرد الأخبار.(١)

أما الصحافة فهى تغطى مجالاً واسعاً من الموضوعات وتركز على التحليل العميق للقضية من كافة أبعادها وجوانبها ، فضلاً عن اعتماد الصحافة على مصادر كثيرة قد يكون منها غير صادق وهو ما يؤثر بالطبع على الجهود الاتصالية للمنظمة فى مجال إدارة القضية .

ومن أجل ذلك ينبغى أن يتمتع القائم بالاتصال فى المنظمة بالخبرة

---

(١) Philip Lesly , , op. cit. p. 29.

الكافية فى التعامل مع وسائل الإعلام عند معالجة أى قضية .[1]

ويحدد فيليب لاسلى ١٩٩١ مجموعة من الإجراءات والقواعد التى يجب على القائم بالاتصال - بالمنظمة - القيام والالتزام بها ومراعاتها عند التعامل مع وسائل الإعلام أثناء إدارة أى قضية وهى :[2]

١ - التقييم المستمر لوسائل الإعلام التى قد تتابع وتهتم بالقضايا المحتملة التى تواجه المنظمة ويجب أن تكون عملية التقييم لكل وسيلة على حدة مع ربط ذلك باتجاهات تلك الوسائل فى معالجتها الإعلامية للقضايا السابقة التى واجهت المنظمة وهل سياساتها في النشر كانت مع أم ضد الشركة .

٢ - عند معالجة أى قضية جديدة يجب التنبؤ بتوجهات وسائل الإعلام تجاهها .

٣ - ضرورة الاتصال الفعال والجيد مع مندوبى ومراسلى وسائل الإعلام وضرورة إقامة علاقات جيدة معهم وأن تكون مصدراً موثوقاً فيه ، ومحاولة اقناعهم بوجهة نظرك وطبيعة عمل المنظمة وجهودها فى مجال الخدمات العامة والمتصلة بالجماهير ، كما يجب توفير كافة الأخبار والمعلومات الجديدة عن القضية.

٤ - الاهتمام بإظهار الجانب الإنسانى للمنظمة .

٥ - توفير المعلومات الكاملة عن القضية الطارئة وتطوير مادة معلومات قوية وجيدة ومنصفة تجاه القضية وتزويد وسائل الإعلام بها بدلاً من حصولهم على هذه المعلومات من مصادر أخرى قد تكون غير موثوق فيها.

٦ - إظهار الوضوح والصراحة فى التعامل مع وسائل الإعلام .

---

(١) Ipid , p. 29 .

(٢) Ipid , P. 30 .

٧ – ضرورة التعامل مع المعالجة السلبية لبعض وسائل الإعلام ومحاولة الاتصال بقيادات هذه الوسائل لشرح وجهة نظر المنظمة لهم . وإذا لم يقتنعوا بوجهة نظرك يجب إعداد تقريراً وافياً وموثقاً بالحقائق الكاملة للرد على هذه الانتقادات.

خامساً : الإجراءات التنفيذية لإدارة الأزمات :

فيما يتعلق بالإجراءات التنفيذية لإدارة الأزمة يرى مايكل بلاند ١٩٩٨ Michael Bland أنه يجب على الإدارة العليا فى أى منظمة عقد اجتماع دورى مع الفريق المكلف بإدارة الأزمات ، وذلك لمناقشة وتحليل الأزمات التى وقعت بالفعل فى المنظمات الأخرى وأن يجيب على مجموعة من التساؤلات الهامة الآتية :

- هل يمكن لمثل هذه الأزمات أن تقع بالمنظمة ؟ وفى حالة الإيجاب كيف يمكن أن نتصرف حيالها ؟
- ويجب الاهتمام بدراسة وتحليل كافة العلامات التحذيرية التى تقع بالشركة لمعالجتها والتى تنذر باحتمالية وقوع أزمة :
- ما هى المخاطر التى تتعرض لها المنظمة ؟ هل هى المواد الكيمائية، أم الآلات أم الصحة أم البيئة أم التجسس ... الخ .
- هل تم الاستعانة بشركة استشارية فى مجال إدارة الأزمات للاستفادة من خبراتها .
- ذلك لأن الإجابة على هذه التساؤلات هامة جداً قبل إدارة أى أزمة بنجاح.(١)

ويتفق معظم خبراء إدارة الأزمات على أن إدارة الأزمة تحتوى على

---

(١) Michal Bland , communicating out & a crisis , op. cit . p 28.

مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف المعتاد للمهام الإدارية وهى :[1]

- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.
- إدارة الأزمة بقدرات إدارية مدربة .
- هدف الإدارة هو تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- استخدام الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرار.

أما إدارة الأزمات على مستوى الدولة فهى تهدف إلى :[2]

- توفير القدرة العلمية على استشراق وتنبؤ واستقراء مصادر التهديد الواقعة والمتوقعة والكامنة التى ستواجهها الدولة على المدى البعيد وتوقعها على المدى القريب والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الحد والتخفيف من آثار الأزمة المدمرة.
- تحديد دور كل من الحكومة المركزية وأجهزة الإدارة المحلية فى تنظيم وإدارة الطارئ وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.
- توفير القدرات العملية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة دون تعظيم أو تضخيم للبناء التنظيمى الحالى.
- صياغة التشريعات للحد من القضايا المتوقعة من ملابسات بيئة الأزمة والمحافظة على الحد الأدنى من الاستقرار لها للتمكين من التحكم فى إحداث هذا الطارئ وأيضاً تشكيل وتكوين وتوجيه الرأى العام فى

---

(١) عثمان محمد على ، اتصالات الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١١٠ .

(٢) فاروق محمود هلال ، الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارىء ، مجلة النيل ، يصدرها مركز النيل للإعلام والتعليم والتدريب بالهيئة العامة للاستعلامات ، العدد ٥١ ، أكتوبر ١٩٩٢ ، السنة الثالثة عشر ، ص٠ص ١٢،١١ .

حالات الأزمات.

إن إدارة الأزمة بفاعلية ونجاح ترتبط بفن التعامل مع المواقف الأزموية المختلفة الشديدة القوية أو الضعيفة الهشة خاصة وأن الأخيرة عادة ما تخفى تحتها أزمة مدمرة وتصبح بذلك كالرماد الذى يخفى تحته نيران مشتعلة تنتظر الفرصة المناسبة لتصطدم بعنف ، وبالتالى فإن التعامل مع المواقف الأزموية يحتاج إلى خبرة وقدرة على النفاذ إلى ما وراء الموقف الظاهرى للأزمة .(١)

وفى محاولتنا لإدارة الأزمة علينا أن نتحرى التوازن فى الحكم فإجادة الحكم تعد أمراً أساسياً فى التعرف على ماهية إدارة الأزمة جيدة كانت أم سيئة. (٢)

إن أسس إدارة الأزمات لم تتغير كثيراً منذ عام ١٩٨٢ ولكن الجديد هو حدوث تقدم فى تكنولوجيا الاتصال وهى التى غيرت بدورها الهيكل الذى يتم فى إطاره تطبيق تلك الأسس وهذا التقدم يعطى استجابات سريعة وهو ما يعتبر أمراً حيوياً فى عملية إدارة الأزمات .(٣)

وإدارة الأزمة يجب أن تكون إدارة من أجل إعادة السمعة أو الصورة الذهنية للمنظمة وذلك لسببين هما :

١ – أنها تؤكد على أهمية إدارة الأزمات بصورة فعالة.

---

(١) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات منهج اقتصادى إدارى متكامل لحل الأزمل ، مرجع سابق- ص١٦٨ .

(٢) Michael Bland , communicating out of a crisis , First published , (London : Mac Millan Press L.T.D. 1993)P.5.

(٣) Brich John , New factors in crisis planning and response , public relations uarterly , vol 39 , No 1 , spr , 1994 , p. 31 .

٢ – أنها تؤكد على الاستمرارية المتوارثة للخطة الفعالة الخاصة بالاستجابة للأزمة.

وإذا قاد هذان السببان الأحداث الطارئة الخاصة بإدارة الأزمات فإن الإجراءات الطارئة المرتبطة بالأزمة سوف تصبح غير ضرورية.(١)

ويؤكد الكثير من الخبراء فى إدارة الأزمات على ضرورة وجود "سجل أزمات" يكون بمثابة ذاكرة المنظمة وهذا السجل يجب أن يحوى أبعاد الأزمة أو الكارثة التى تتعرض لها المنظمة بالتفصيل ونتائجها وآثارها وردود الفعل المختلفة لها والمعالجة الإعلامية وكيف تم إدارتها ، كذا ينادى أصحاب هذا الرأى بضرورة عمل "بطاقة أزمة" ومن البديهى أيضاً المطالبة بتكوين فريق لإدارة الأزمات فى كل مؤسسة .(٢)

المبحث الثانى
التخطيط لإدارة الأزمات

مقدمـــة :

يؤكد الكثير من الباحثين فى مجال إدارة الأزمات على أهمية التخطيط لإدارة الأزمات ويقول أحدهم " إن لم تكن لدينا خطة لإدارة الأزمة وإنهائها على النحو الذى نريده ، فإن الأزمة ستنهى نفسها بالطريقة التى تريدها هى وليس بالطريقة التى نريدها نحن ."(٣)

---

(١) Alfonso Gonzalez – Herrero and C.B. Pratt , How to manag a crisis before or when ever it Hits, op. cit . p 29 .

(٢) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات ، سلسلة محاضرات الأزمات ، الطبعة الأولى ، (أبو ظبى : مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية ، ١٩٩٧) ص١٣.

(٣) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات ، سلسلة محاضرات ، الإمارات ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

وفى بعض الأحيان يكون الاستعداد للأزمة أصعب من التعامل الفعلى معها، ويرجع نجاح التعامل مع بعض الأزمات إلى إتباع أسلوب البساطة والسرعة فى المعالجة سواء كانت فى القول أو الفعل من جانب القائمين على إدارة الأزمة فى حين نجد أن منظمات كثيرة تملك خططاً محكمة لمواجهة الأزمات تعانى من مشكلات كبيرة فى أعمال العلاقات العامة على الرغم من وضعها الإجراءات المفصلة فى إدارة الأزمة .(١)

وقد يكون من المستحيل أن نحقق التوازن الأمثل فيما بين حالة الاستعداد فوق العادى وبين عدم الاستعداد الكافى فهناك منظمات تملك بعضاً من الخطط الجاهزة الخاصة بإدارة الأزمات أو قد لا تملك خططاً على الإطلاق إلا أنها تدفع الثمن غالياً وتكون خسائرها فادحة إذا ما أصيبت بأى أزمة بينما تعانى منظمات أخرى من البيروقراطية والعراقيل التى تفرضها الأنظمة الخاصة بها .(٢)

والتخطيط لإدارة الأزمة يقصد به تلك العملية التى تهدف إلى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية بمواجهة وتحديد الواجبات العامة والخاصة الملقاة على عاتق هذه الأجهزة.(٣)

والتخطيط لإدارة الأزمة يكون باستخدام قاعدة المعلومات والبيانات التى أمكن الحصول عليها وتطويع هذه البيانات لخدمة الحدث وذلك من خلال

---

(١) Micheal Bland , communicating out of a crisis , op. cit . p. 25 .

(٢) Ibid , p. 25 .

(٣) جمال الدين أحمد حواش ، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، مجلد ١ ، ص ٢٧٨ .

إعداد سيناريوهات للحدث وما قد يصاحبه من متغيرات ثم يتم التدريب على هذه المواقف المصطنعة أكثر من مرة حتى يعتاد فريق إدارة الأزمة على مواجهتها عندما تحدث بالفعل .(١)

وتلعب نظام المعلومات دوراً هاماً فى مجال إدارة الأزمات فبقدر ما تمتلك المنظمة من نظام سليم للمعلومات بقدر ما يكتب لها النجاح فى إدارة الأزمة وتبرز أهميتها فى التنبؤ بحدوث الأزمة والتخطيط لإدارة الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة عقب انتهاء الأزمة .(٢)

ويمثل الوقت عنصراً هاماً عند حدوث الأزمات ولذلك فإن التخطيط للأزمة فى مرحلة مبكرة يتيح السرعة فى التعامل مع الأزمة واستثمار الوقت والتعامل معه بحرص يمثل عاملاً مهماً فى نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمة.(٣)

وفى إطار تناول موضوع التخطيط لإدارة الأزمة بمختلف جوانبه فإننا نستعرض فى هذا المبحث عملية التخطيط لإدارة الأزمات من خلال خمسة محاور رئيسية تشمل الآتى :

أولاً : أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات.

ثانياً : مبادئ التخطيط لإدارة الأزمات .

ثالثاً : مراحل عملية التخطيط لإدارة الأزمات .

رابعاً : مقومات التخطيط الناجح لإدارة الأزمات .

---

(١) محسن العبودى ، نحو استراتيجية علمية فى مجال إدارة الأزمات والكوارث ، مجلة كلية الدراسات العليا ، بأكاديمية الشرطة، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠١ ، ص ١٧٥ .

(٢) إبراهيم محمد الشريعى ، نحو نظم معلومات فعالة لإدارة الأزمات ، مجلة كلية الدراسات العليا ، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠١ ، ص•ص ٥٦٢ – ٥٦٣ .

(٣) منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ص •ص ١٢٩ – ١٣٠ .

خامساً : المركزية والتخطيط لإدارة الأزمات .

وذلك على التفصيل التالى :

أولاً : أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات :

إن الهدف الأول للتخطيط لمواجهة موقف تصبح فيه المنظمة فجأة فى دائرة الضوء نتيجة لوقوع أزمة هو أن تجتاز المنظمة الدقائق أو الساعات الأولى بسلام أو ربما اليوم الأول أو الثانى لوقوع الأزمة إذا استمرت ، ذلك لأن الأخطاء والمعلومات المضللة والفوضى تسود خلال هذا الإطار الزمنى ، وفى الحقيقة فإن غالبية الجهود التى تبذل فى مجال الاتصالات بعد هذا الإطار تنصب غالباً على تصحيح ومعالجة تلك الأخطاء وسوء الفهم الذى نشأ عند بداية الأزمة .[1]

وقد حدد الباحثون الكثير من الأهداف لعملية التخطيط فى إدارة الأزمات وقد اتفق معظمهم على مجموعة من تلك الأهداف نذكر من أهمها :

- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر واكتشاف إرشادات الإنذار المبكرة وضمان توصيلها لمتخذى القرار فى الوقت المناسب.
- وضع قائمة بالتهديدات المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمتظمة.
- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة والاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.[2]

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، دور الاتصالات فى إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ١١ .

(٢) منى صلاح الدين شريف ، إطار مقترح لسيناريو أزمة مستقبلية محتملة "إضراب عمال" ، بحث

إن المعضلة الأساسية فى إدارة أى أزمة تكمن فى توفير التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات أياً كان نوعها وحجمها إلى جانب توافر رد الفعل السليم والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة المتعلقة بالتعبئة العامة للإمكانيات والموارد المتاحة بتوظيفها كأفضل ما يكون بما يوفر معه القدرة على التعامل الفورى مع الأزمة ومحاولة تحجيمها أو السيطرة عليها. ومن هنا تبرز أهمية تلافى عدد من المؤثرات السلبية على إدارة الأزمة ونتيجة لعامل ضيق الوقت فى مواجهة الأزمة مثل نقص المعلومات أو غزارتها ، بما يترتب عليه عدم القدرة على توظيفها بالشكل الملائم .(١)

إن التخطيط لإدارة الأزمات ودور الاتصال فيها لا تتم بمعزل عن الجو العام أثناء الأزمة لأن التخطيط فى هذه الحالة قائم على تعديل لخطوات وإجراءات روتينية موجودة بالفعل وإذا لم يكن لدى المنظمة برنامج للاتصال أو كان لديها برنامج غير ثابت وغير محدد فإن عليها أولاً أن تطور منظمة جيدة داخلياً قبل محاولة إدارة وتخطيط الأزمة ، لذلك فإن تطوير خطة لمواجهة الأزمة ينبغى أن يتم بواسطة فريق تابع لإدارة المنظمة ولا ينبغى أن نترك خطة التطور بأكملها للشركات الاستشارية الخارجية بل يجب الاستعانة بخبرات تلك الشركات فى بعض الأمور المتصلة بالخطة ، وعند وضع تلك الخطة موضع التنفيذ فإنها تتطلب العديد من الإجراءات المنظمة للعمل بالشركة وتستدعى أعمالاً تعتبر

...م إلى المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ،) ص ١٣١ .

(١) أيمن السيد عبد الوهاب ، إدارة الأزمة من منظور سياسى ، مجلة النيل تصدر مركز الإعلام والتعليم والتدريب ، الهيئة العامة للاستعلامات ، العدد ١ ، أكتوبر ١٩٩٢ ، السنة الثالثة عشر ، ص ١٦ .

خارج العمليات الطبيعية للمنظمة.[١] وبالتالى فإن التخطيط لإدارة الأزمة يعنى بتحديد المخاطر والتهديدات المحتملة لبيئة عمل المنظمة ووضع أساليب مواجهتها والعمل على تقليل حجم الخسائر الناتجة وسرعة استعادة المنظمة لنشاطها وتتضمن هذه العملية فيما تتضمن تطوير قنوات الاتصال لكى تسمح بفاعلية عمليات الاتصال خلال الأزمة.[٢]

وتعتمد عملية التخطيط على تحديد المخاطر والأزمات المحتملة وهى بطبيعتها فى تغير مستمر تبعاً للتغيرات المحتملة فى البيئة الداخلية والخارجية مما قد يضيف أو ينقص من تلك المخاطر والأزمات من فترة لأخرى أو يغير فى أولوياتها وأهميتها وهذا كله يتطلب مراجعة وتقييماً مستمراً وضرورة توافر عنصر المرونة فى التخطيط وقابليته للتغيير المستمر.[٣]

ويمكن النظر لعملية التخطيط على أنها عملية استقراء مستمرة للأحداث المحتملة التى يمكن أن تؤدى إلى وقوع تهديدات وأزمات فى المستقبل وتحديد كيفية التغلب عليها من خلال التدريب وتوفير الموارد اللازمة . ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن التخطيط لمواجهة الأزمات يهدف إلى منع حدوث الأزمة بل الهدف الأساسى له العمل على زيادة عملية المواجهة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن تلك الأزمات والتخطيط بهذا المفهوم يختلف تماماً عن عملية وضع الخطط المكتوبة لإدارة الأزمات فلا يمكن اعتبار أن التخطيط قد تم عند الانتهاء

---

(١) Frank M. Corrddo , Media for Managers , (New Jersey : Prentice Hall inc , 1984) p. 105 .

(٢) رانيه عبد المنعم وحسن طاهر ، تحديات إدارة كوارث التسرب البترولى بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، مجلد ص ٥٦٦ .

(٣) منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ١٣٠ .

من وضع الخطط المكتوبة بل يجب أن يتم النظر إلى التخطيط على أنه عملية مستمرة لا تتوقف وأن ينظر للخطط على أنها جزء من تلك العملية وذلك لحدوث العديد من التغيرات في الظروف التي وضعت فيها تلك الخطط .

وبالتالي فإن خطط إدارة الأزمات هي مخرج أساسي لعملية التخطيط والتي تعتبر وثيقة تهدف في جوهرها إلى محاولة منع الأزمة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية أو على الأقل التحضير للتعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمة في حالة عدم منعها مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية واستعادة النشاط في أقل وقت ممكن وبأقل خسائر .[1]

ثانياً : مبادئ التخطيط لإدارة الأزمات :

يمثل التخطيط الصدارة لإدارة الأزمات فهو جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على وضع مجموعة من القواعد أو سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى تقليل حجم الخسائر إن أمكن .[2]

ويؤكد محمد محمد الشامي (٢٠٠١) على أن دور التخطيط والمخططون يختلف بدرجة كبيرة في تخطيط أي موقف عن دورهم في موقف الأزمة حيث يتطلب الموقف في الأزمات وجود تخطيط يعتمد على رؤية تتيح التميز في :[3]

- القدرة على التخطيط تحت ضغط أحداث الأزمة.
- معالجة الطرق والبدائل المتاحة في شبه تقادم ثابت نسبياً.

---

(١) مصطفى فهمي محمد ، دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) ص ٣٩٥ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٤٠١ .

(٣) محمد محمد الشامي ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٥ .

- سرعة استغلال الوقت المتاح.
- إعداد تصور لحركة الأحداث وتدعيمه بالنموذج المؤيد لهذا التوقع.
- إعداد خطة الاتصالات أثناء الأزمة ووسط الأحداث .

ويتطلب الأمر أن يدرس القائمون على التخطيط لأى أزمة الآتى :

- التعرف على كل أزمة ممكنة الحدوث يمكن مواجهتها مستقبلاً وهو أمر هام يمكن من الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات .
- أفضل الوسائل للتعامل مع الخطر المحتمل.
- لطرق التى قد تتأثر بها أحداث الأزمة فى حركتها .
- القدرة على سرعة اتخاذ ليس فقط الإجراءات العلاجية لها ولكن أيضاً الإجراءات الوقائية فى الحال.
- تطوير خطة عمل طوارئ تقوم على الوعى والتقييم وتضع فى اعتبارها العمل من خلال إمكانية فشل الخطط السابقة لمواجهة الأزمة ، وسرعة مواجهة صدمة أحداث الأزمة الشديدة .

ولإعداد خطة جيدة لمواجهة الأزمات عند حدوثها ينبغى أن يقوم بإعداد تلك الخطة فريق عمل فنى وقانونى ، كما يشارك فى إعدادها الإدارة العليا لكى تكون تلك الخطة شاملة لكل الآراء والتصورات فى المنظمة ثم يتم تجميعها لإعدادها فى شكلها النهائى .

إن الرواد الذى يخططون ويعدون لأسوأ الاحتمالات تكون لديهم القدرة على مواجهة الأزمات وأن كثير من الأزمات التى تقع خاصة فى مجال الصناعة وأدى إلى أهمية دور العلاقات العامة وزيادة وكالات ودور العلاقات العامة خاصة فى مجال التخطيط والإدارة . لذلك نجد أن فى مجال الصناعة والتى

تعتبر الكوارث والأزمات جزء من العمل فإن الإدارة العليا تنظر وتعتبر العلاقات العامة جزء أساس ومهم للتأكيد على التميز .

إن معظم المنظمات تعرف كيف تتعامل مع الأزمات والكوارث داخلياً أنها الرؤية التى تلى مثل هذه الأزمات ومع ذلك يمكن أن يحولهم هذا إلى أحداث تهدد السمعة والمصداقية والمكانة فى السوق. ويبدو أن كل ما يعمل فى مجال الإعلام وخصوصاً الصحافة يتفق على أن أهم الموضوعات التى تهم الرأى العام هى فشل العدالة ، شكوى المستهلكين ، القصص المأساوية عن الضحايا لذلك نجد أن وسائل الإعلام تبدى اهتماماً كبيراً بهذه القصص والأخبار . (١)

وتشير معظم الدراسات ، والأبحاث أن المنظمات التى تملك خطة لمواجهة الطوارئ والأزمات تقوم بعملها بشكل أفضل من المنظمات التى لا تملك مثل هذه الخطة . وتوضح الإحصائية الشهيرة التى قام بها ستيفن فنك Steven Fink ١٩٨٠ الفرق الهام بين هذه الشركات التى تملك خطة لإدارة الأزمات والشركات التى لا تمتلك مثل هذه الخطة وتوضح الإحصائية أنه عند حدوث الأزمة فإن الشركات التى ليس لديها مثل هذه الخطة تعانى من صعوبات ومشاكل أكثر من مثيلاتها التى لديها خطة بمقدار مرتين ونصف واعتبرت الإحصائية أن الإدارة فى هذه الشركات غير ناجحة . (٢)

فكل منظمة تحول أن تقيس أسلوب الإدارة العليا بها والتأكيد على أهمية التخطيط لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة فالبعض يحاول بدرجة كبيرة

---

(١) Scott cutlip. Allen H. center , Glen M. Broom Ph. D. effeetive public relations , op . cit . p. 366.

(٢) Rod Paschall , critical in cident , management , (Chicago : The University of Illinois , 1992) p.46 .

أن يتجاهل وجود المشكلة والبعض الآخر يولى لها اهتماماً كبيراً ويحاول أن يواجه تلك المشكلة والأخطار الناتجة عنها فالإدارة العليا لها دور رئيسى فى أسلوب مواجهة الأزمة.[1]

والخطة يجب أن تحتوى على بعض العناصر الهامة منها أن تكون قصيرة وأن تكون واضحة بشكل جيد لكل المشاركين وأن تكون مرنة بدرجة كافية لكى تلائم المواقف الطارئة غير المتوقعة ، ويجب ألا يكون بالخطة أى غموض كما يجب ألا تحتوى على أى اعتقاد شخصى .

والميزة الأساسية من التمكن من إدارة الأزمة بخطة معينة بدلاً من الإعتماد على الإستجابة المباشرة وهى توفير الوقت فى عملية التنظيم ويجب التأكيد على أن الخطة ليس هى التى تحل المشكلة ولكن الأفراد هم القادرون على ذلك ، فالخطة الجيدة تضمن فقط توجيه الاهتمام المناسب لمشكلة وأن صانعى القرار سوف يقومون باتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع حيث يوجهون معظم وقتهم لحل هذه الأزمة متجاهلين الموضوعات الأخرى الغير جديرة بالأهمية.

وبذلك فإنه ليس من الضرورة خلق خطة خاصة لإدارة الأزمات حيث أن كلا الحالتين متشابهتين فخطة إدارة الأزمات يجب أن تتعامل بطريقة مناسبة مع المواقف والأحداث الحرجة . والخطة الجيدة تجيب على الأسئلة التالية :

من ؟ ماذا ؟ متى ؟ أين ؟ لماذا وكيف ؟ وخطط الحكومة والشركة قد تكون متشابهة وتختلف فقط فى بؤرة التركيز فخطط الحكومة دائماً ما تركز على الأمن العام فى حماية الأرواح والممتلكات والأمن العام هو إذاً وبالطبع الهدف

---

(1) Ibid , p. 31 .

الأساسى لوجود الحكومة نفسها والاهتمام الأساسى لخطط الحكومة يتضمن كيف وتحت أى ظروف يمكن إعلام الجمهور أو تحذيرهم أو الاثنين معاً . كما تأخذ الخطة الجيدة فى اعتبارها أقصى وأسوأ الظروف مثل احتمال وقوع زلزال أو عواصف وأعاصير وهى الظروف التى ينقطع فيها التيار الكهربائى وخطوط التليفون ومصادر الطاقة . أما خطط الطوارئ للشركة فدائماً ما تركز على بقاء واستمرار المنظمة ووجودها ولكن أفضل خطط المنظمة هى التى تأخذ فى حسبانها مصالح الجماهير.(١)

وقد حدد سام بلاك ١٩٩٣ Sam Black مجموعة من المبادئ التى يجب مراعاتها عند التخطيط لبرامج اتصالات الأزمة وهى : (٢)

- الإعداد المناسب والجيد للخطة وكذا التدريب المستمر لفريق إدارة الأزمات وتوفير كافة الإمكانيات.
- تطبيق الخطط التى تم إعدادها بشكل جيد وأن يتم التدريب عليها بشكل مستمر.
- التعامل مع وسائل الإعلام التى تحتاج إلى معلومات سريعة وكافية.
- الأخذ فى الاعتبار التوجسات والمخاوف وقلق الأقارب والأصدقاء وتوفير خطوط اتصال للرد على أسئلتهم واستفساراتهم ، وإذا تم تقييم الخطة بشكل جيد ومستمر واختبارها والتدريب عليها وتحديثها فإن المنظمة قادرة على مواجهة أى حادث أو أزمة محتملة وأن المنظمة قادرة على مواجهة أى حادث أو أزمة محتملة وأن المنظمة قادرة على التعامل

---

(١) Ipid , pp. 46 , 47 .

(٢) Sam Black , The eddentials of public relations , First published , (London : Kogan page limited , 1993) p.p. 141 – 142 .

مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة.

- عند رسم خطة لمواجهة الأزمة يجب الأخذ فى الإعتبار المتطلبات الخاصة بالتعامل مع وسائل الإعلام حيث يجب إعداد تقارير فنية مستمرة وتوفير المعلومات الإيجابية عن الحادث ولو أن هذه الخلفية المعلوماتية تم توفيرها فى كتيب أو فهرس جيد فإنها ستوفر فرصة للإجابة على استفسارات وسائل الإعلام خاصة بعد وقوع الأزمة .
- إن عملية الإعداد والتخطيط الجيد والمنظم لإدارة الأزمة يجب أن يأتى بمبادرة من العلاقات العامة بالمنظمة ولكن عملية التخطيط ستتطلب الممارسة الفعالة من العديد من الإدارات الأخرى.

فقد نشرت شركة Western Union خطة كاملة توضح كيفية تطوير برنامج إدارة الأزمة وإعلانها والذى يشرح اقتراحات محددة للتخطيط لاتصالات الأزمة ، ومن أهم هذه الاقتراحات :

- إخبار المسئولين عن الأزمة والمتعاملين معها كيف يتعاملون مع الجمهور أثناء الأزمة .
- يجب الاتصال الفورى بفريق إدارة الأزمة للبدء فى أعمالهم بالسرعة والفعالية .(١)

ثالثاً : مراحل عملية التخطيط لإدارة الأزمات :

إن أهم خصائص الأزمة هى المفاجأة والإنتشار السريع فليس لها وقت محدد فقد تحدث بالليل أو فى العطلات أو الأجازات ، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط المناسب للقيام بالعمل المناسب والسليم لإدارتها وتختلف كل أزمة عن الأخرى ولكن ينبغى التعامل بحذر مع بعض الأزمات الأمر الذى يستلزم معه

---

(١) Frank Jefkins . public relations Techniques , op. cit. 299 .

مراجعة وتقويم وتحديث تلك الخطط .

لذلك فإن التخطيط لإدارة الأزمات المحتملة أمر مطلوب وحيوى ضلما تم اتخاذ قرار بإعدادها والحصول على موافقة الإدارة العليا .

ويتطلب التخطيط لإدارة الأزمات القيام بالمراحل الآتية : (١)

١ – تحليل المشكلات المحتملة Analyzing possibilitiies of Trouble:

عند محاولة وضع خطة لإدارة الأزمة وإعداد الفريق المدرب فإنه من الضرورى الأخذ فى الاعتبار تقدير المشاكل المشابهة والمحتملة وهو ضرورى وهام لاقناع الإدارة بأن هذه التقديرات ضرورية وعقلانية. ويعد هذا التحليل يمكن وضع هذه التصورات فى صورتها النهائية ثم الحصول على موافقة الإدارة عليها .

٢ – إعداد الخطة Preparing a plan :

عند الحصول على موافقة الإدارة على التحليل المبدئى فإن الخطوة التالية هى إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة .

٣ – اختيار الفريق Staff selection :

يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء فى فريق إدارة الأزمة ومن مهام هذا الفريق الرد على المكالمات التليفونية والتعامل مع وسائل الإعلام ... مع الأخذ فى الإعتبار كثافة وكثرة الاتصالات أثناء حدوث الأزمة خاصة إذا كانت خطيرة ، وأن عمل هذا الفريق سيكون على مدار أربع وعشرون ساعة ، فالأزمات قد تحدث فى أوقات غير عادية مثل الليل والعطلات والأجازات.

---

(١) Sam Black , The essentials of public relations First published , (London : Kogan page limited 1993) p.p 139 – 141 .

٤ – **تسهيلات الاتصال** Communication facilities :

ينبغى الحذر فى التعامل مع المتطلبات العديدة والظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة وربما يكون من الممكن المشاركة فى الاتصالات التليفونية مثلاً مع الشركات المجاورة ولو أن لدى هذه الشركة مستشاراً فإنه يمكن الاتصال بهم للتعامل مع وسائل الإعلام .

٥ – **التدريب** Training :

إن الفريق الذى تم اختياره سوف يحتاج للتدريب لكى يتم التأكد من حسن إعداده وبشكل جيد لمواجهة متطلبات الأزمة .

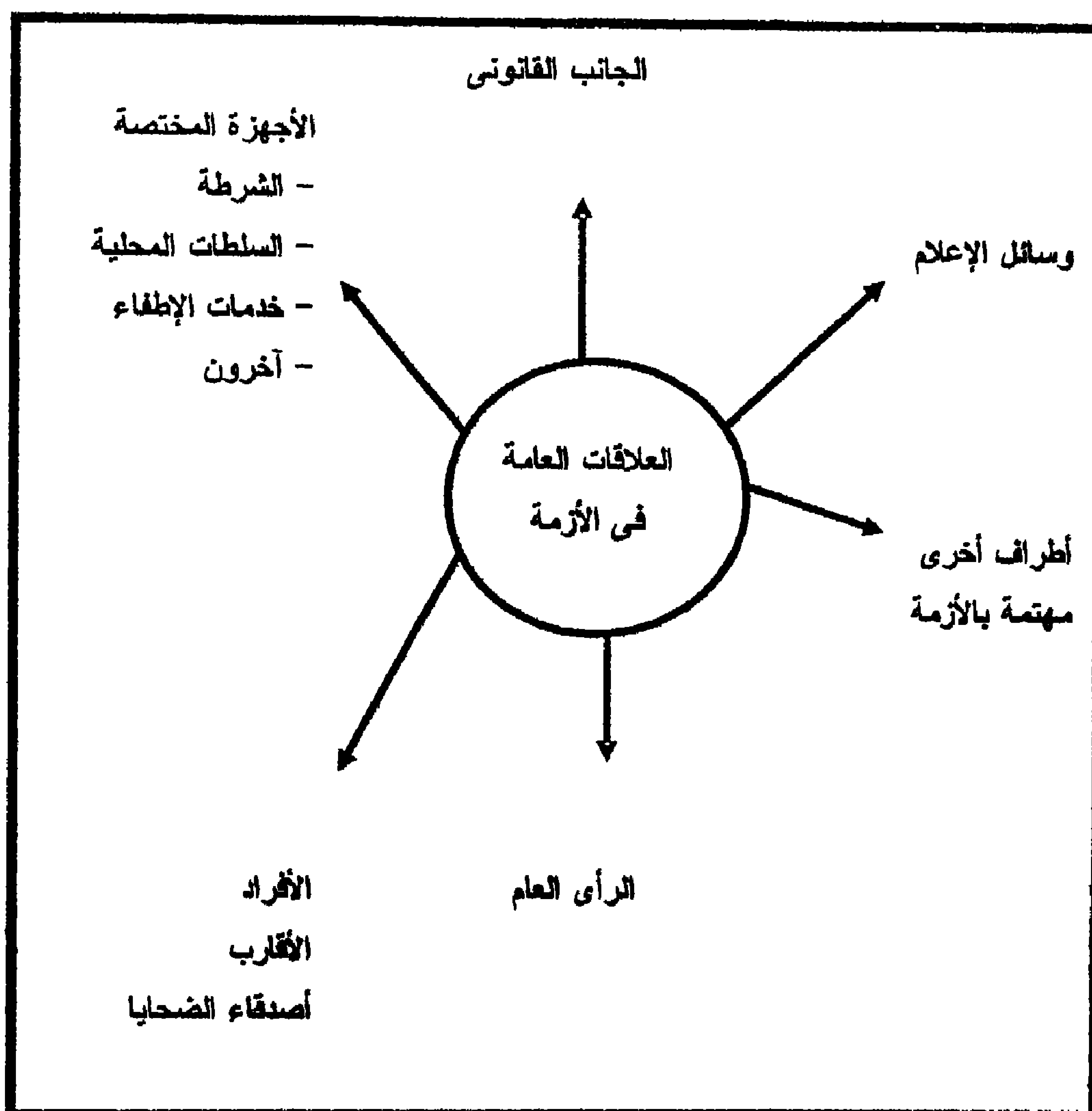
٦ – **ممارسة تدريبات المحاكاة** Practice simulation exercises :

ينبغى عمل تدريبات ممارسة غير مغلنة فى أوقات غير منتظمة بالتعاون مع أجهزة الأمن والسلطات المحلية الأخرى وأن تكون هذه التدريبات واقعية وعملية وبها معلومات صحيحة بقدر الإمكان ولو تم تصوير هذه التدريبات بالفيديو من المفيد إعادة عرضها مرة أخرى ومناقشتها بواسطة أولئك الذين اشتركوا فيها وهذا نوع جيد ومفيد من التدريب .

والشكل التالى يوضح الجهات والمجموعات المشاركة فى إدارة الأزمة [١]

---

(١) Ipid , p. 141 .



وتبدو الخطوات السابق ذكرها معقدة ومكلفة ولكن إذا لم تأخذ بها المنظمة فى التخطيط لإدارة الأزمات التى قد تواجهها فإن النتائج ستكون مدمرة وهناك العديد من الشركات فى انجلترا وشركات دولية اختفت نهائياً لأنها لم تتعامل جدياً مع الأزمات وتعامل معها بدون تخطيط وبشكل سيىء.

ويحاول ريجستر ولاركن Regster N. and J. Larkin (١٩٩٧)

أيضاً وضع مجموعة من الخطوات والإجراءات الهامة عند التخطيط لإدارة الأزمات تشمل الآتى : [1]

- وضع بيان مفصل (كتالوج) بحالات الأزمات المتوقعة .
- استحداث سياسات تهدف لمنع الأزمات.
- تشكيل استراتيجيات وتكتيكات للتعامل مع كل أزمة متوقعة .
- وضع الخطة على شكل وثيقة مكتوبة .
- تحديد المتأثرين بكل أزمة واستحداث قنوات اتصالية فعالة بهم وذلك من أجل تقليل الإضرار لسمعة المؤسسة .
- إجراء اختبارات متالية للخطة .

ويضيف يومانسكى Umansky D.j (١٩٩٧) مجموعة أخرى من الخطوات يجب القيام بها عند التخطيط لإدارة الأزمة أهمها :

- تحليل نقاط الخطورة فى العمليات القائمة فى المؤسسة .
- تحديد نقاط الضعف المؤسسة.
- بناء سيناريوهات وعلى أساسها وضع الخطط .
- تطوير وسائل اتصالية للجمهور الداخلى والخارجى .

وتشير كثير من الدراسات إلى أن دراسة الأزمات السابقة التى واجهت المؤسسة أو المؤسسات الأخرى تعتبر من أهم الخطوات فى التخطيط لإدارة أى أزمة أو التنبؤ بها وذلك للأسباب الآتية : [2]

- توفير مخزون معرفى يمكن فريق العمل من كيفية مواجهة الأزمات.

---

(١) عثمان العربى ، اتصالات الأزمة ، مرجع سابق ، ص٠ض ١١٠ — ١١ .

(٢) رنا أحمد عتيانى ، الاتصال والمسئولية الاجتماعية ، عرض لبعض الأزمات الواقعية وترتيبات لمواجهة فى تاريخ الأعمال ، مرجع سابق ، ص ٣٨٢ .

- تحديد المجالات التى تمثل بؤراً للأزمات المستقبلية.
- تشكيل فريق العمل فى إدارة الأزمة .
- تصنيف الأزمات المتوقعة طبقاً لمجموعة من المعايير مثل النوع – درجة الخطورة – احتمالية الحدوث ، ردود الأفعال – درجة حدة الأزمة – الآثار المتوقعة ، الأطراف المعنية .
- رصد ومراجعة التشابه المتوقع فى سلوكيات أو مراحل حدوث الأزمات وتطورها والاستفادة منها .

رابعاً : مقومات التخطيط الناجح لإدارة الأزمة :

تعنى مقومات التخطيط العناصر الأساسية التى تنهض بعملية التخطيط ولا تقوم بدونها ومن سمات هذه المقومات أنها قابلة للتغيير أو التبديل تبعاً للظروف وبحكم المستجدات التى تطرأ من فترة لأخرى وعلى نحو يواكب تلك المتغيرات.[(١)]

التنبؤ والتخطيط لإدارة الأزمات :

تتوقف درجة فاعلية إدارة الأزمة على الإيمان بأهمية التنبؤ العلمى بالمتغيرات البيئية وحيث يتعين توافر الرغبة فى التنبؤ وبإثارة أسئلة على نمط ماذا لو حدث كذا ؟ وأيضاً القدرة على التنبؤ ويستهدف هذا التنبؤ العديد من الأزمات المحتملة أياً كانت درجة احتمال حدوثها من مصادر خطر متنوعة ويتيح التنبؤ تحذيرات بأزمة أو أزمات قد تكون وشيكة وإن كانت بعض الأزمات يمكن أن تسبقها إشارات خطر وينصرف ذلك إلى الأزمة على المستوى القومى أو على

---

(١) حسنى درويش ، التخطيط فى مجال الشرطة بين معطيات الحاضر وتوقعات المستقبل ، مجلة الغد الشرطى ، المجلد الثالث ، العدد الثانى ، سبتمبر ١٩٩٤ ، ص-ص ٣٢- ٣٣ .

مستوى المنظمة .[1]

ويثار دائماً تساؤلات حول إمكانية إيجاد طريقة منطقية ودقيقة لتحديد الأزمات التى يجب على المنظمة الإعداد والتخطيط لها فليس من المنطقى اقتصادياً الإعداد والتحضير لجميع المخاطر والأزمات الممكنة فما هو الحد الفاصل الذى يمكننا عن طريقه التفرقة بين ما يجب العناية به والتحسب منه وما يجب تجاهله بثقة ؟ وكيف يمكن التنبؤ بالمواقع الأكثر احتمالاً لحدوث الأزمات لاتخاذ الإجراءات المناسبة للمنع أو الاستعداد للمواجهة ؟[2]

وقد حدد الكثير من الباحثين مجموعة من المقاييس لتقييم الأزمات التى يمكن عن طريقها وضع أولويات للأزمات للإعداد والتخطيط لمواجهتها يمكن ذكرها على النحو التالى :[3]

- مستوى الضرر (عالى — متوسط — منخفض) .
- مدى الضرر الناتج عن الأزمة .
- كثافة التركيز (كارثة — عالمية — منخفضة) .
- استمرار الآثار الضارة (أيام — أسابيع — أعوام) .
- الخطر على المجتمع .
- الوقت بين التعرض وحدوث الإصابة (دقائق — ساعات— أيام).
- الأخطار والتأثير على الأجيال القادمة.
- معدل تكرار الأزمة (مرتفع — متوسط — منخفض) .

---

(١) مصطفى فهمى محمد ، مرجع سابق ، ص ٤٠٩ .

(٢) كلية الدراسات العليا ، دراسات فى الأزمة الأمنية ، مرجع سابق ، ص ٣٧ .

(٣) محسن العبودى نحو استراتيجية علمية فى مجال الأزمات والكوارث ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٥) ص٢٠ .

- شدة الخسائر المادية أو المعنوية (مرتفع— متوسط — منخفض).

وتكمن أهمية التنبؤ فيما يلى : [١]

- أنه أساسى لتهيئة مؤشرات ترجح مصادر خطر محتملة ونوعية ما يمكن أن تفرزه من أزمة أو أزمات .
- أساسى لتصميم سيناريوهات بديلة لمواجهة صور الخطر المحتملة.
- أساسى لتصميم برامج الحاسب الآلى للتعامل مع كل مصادر وصور الخطر المحتملة وعلى ضوء معلومات عن حجم ونوعية الموارد المتاحة.
- أساسى لوضع التصورات الخاصة بطبيعة وخصائص التجهيزات التى يتعين تهيئتها للتعامل مع الأزمة.
- أساسى لتحديد خريطة أو هيكل للموارد اللازمة البشرية والمادية والفنية.
- أساسى لتحديد أدوار تكاملية للأجهزة أو النظم المعنية بإدارة الأزمة وكذا تحديد أسلوب توظيف الموارد المتاحة.
- أساسى لتشكيل فريق وفرق إدارة الأزمة على أساس فنى متكامل.

إلا أن عملية التنبؤ قد يصادفها بعض المشكلات من أهمها : [٢]

- الثقافة التنظيمية والاعتقاد الخاطىء فى أن المنظمة تستطيع مواجهة أى أزمات وليس من اللازم التنبؤ بتلك المخاطر والأزمات المحتملة.
- إعطاء تقديرات غير حقيقية لإخفاء نقاط الضعف فى المنظمة.
- عدم تحديد كل المخاطر والأزمات التى يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

---

(١) مصطفى فهمى ، مرجع سابق ، ص ٤١٠ .

(٢) أحمد ضياء الدين خليل ، أسس الاستراتيجية الجنائية وتطبيقاتها الأمنية ، مرجع سابق ، ص ٣٨ .

- الاعتقاد الخاطىء فى أن المنظمات غير الناجحة هى فقط التى تحتاج إلى التنبؤ بالمخاطر والأزمات والإعداد لها.
- عدم توافر الخبرات اللازمة للقيام بعملية التنبؤ على أساس سليم.
- عدم الاستعداد بصورة جدية لبذل الوقت والجهد والأموال للتنبؤ بالمخاطر والأزمات والإعداد لها بسبب الاعتقاد الخاطئ فى أن احتمال حدوثها بسيط.

خامساً : المركزية والتخطيط لإدارة الأزمة :

يرى فرانك كوارادو Frand Corradro (١٩٨٤) [١] أن أى خطة يتم إعدادها لمواجهة الأزمة ينبغى أن تدرك الحاجة للتحكم المركزى أثناء إدارة الأزمة فبينما يكون العديد من الأفراد مشاركون وأحياناً متفرقون ومشتتون فإنه من المهم الإشارة إلى أن هناك خطوط مسئولية واضحة ، وكذا يجب أن يكون نشر المعلومات ومصدرها واحد فى الشركة . فعلى سبيل المثال عند انهيار جسر فندق مدينة كانساس قد أعطت شركة هال مارك Hall Mark – وهى المالكة للفندق – تعليمات للعاملين بأن يكونوا حريصين عند التحدث للصحفيين ووسائل الإعلام أو حتى مع الأفراد العاديين عن تلك الأزمة وأن يكون الحديث فقط باعتبارهم جمهور وأفراد وليس كموظفين أو ممثلين للشركة .

كما أن التخطيط لإدارة الأزمة ينبغى أن يشمل دليلاً على وجود مدير مركزى للعمليات ومدير لمركز الاتصالات وقد يكون مدير مركز العمليات المدير الأصلى للمكتب أو المنسق حسب الموقف وينبغى أن يتم تحديد مسئوليات فريق العمل المشارك فى إدارة الأزمة بشكل تفصيلى ، أما الفريق المسئول عن الاتصال فيتكون من المتحدث الرسمى والفنيون فى مجال الطباعة والتصوير .... الخ . وقد

---

(١) Frank Corrado , op. cit . pp. 108 – 109 .

يستدعى الأمر إحداث بعض التغييرات لتطوير أداء الفريق والعمل.

أن المعنى والمفهوم الأساسي للمركزية هو مركزية المعلومات ، فالمنظمة التى تدير الأزمة ينبغى أن تتحدث بصوت واحد ولكن ينبغى أيضاً وجود نقطة يكون فيها جمع المعلومات مركزياً أيضاً أن تجميع ونشر المعلومات هو نشاط يتطلب وجود شخص واحد أو مجموعة واحدة مسئولة عن التحكم فيما يقال لوسائل الإعلام والجمهور.

والجانب الآخر للمركزية فى إدارة الأزمة هو التحكم فى مداخل ومخارج موقع الأزمة على سبيل المثال عقب تحطم طائرتين فى سان ديجو ١٩٨٠ ، التى راح ضحيتها ١٤٤ قتيل قامت أجهزة الأمن بتمشيط ومسح المنطقة وإخراج الصحفيين المتواجدين بها وتم إنشاء مركز صحفى بالقرب من الحادث وذلك لتوفير المعلومات المتاحة للصحفيين لحظة بلحظة وتم توفير وسيلة مواصلات لمندوبى وسائل الإعلام لعمل جولة بموقع الحادث ، وبالتالى تم السيطرة على الموقف وفى المواقف الحساسة حيث يكون هناك وجود لأقارب الضحايا فإن المركزية تمنع نشر الأسماء قبل أوانها وكذا فالمركزية تؤكد أن الإدارة تحصل على المعلومات قبل نشرها.

الفصل الثالث
اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات

مقدمــــــــة :

يستعرض الباحث فى هذا الفصل أهمية الاتصال وأدواره المختلفة فى مواجهة الأزمة ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية .

يتناول فى المبحث الأول اتصالات الأزمة ومفهومها وأهميتها فى إدارة الأزمات ، وأيضاً الوظائف التى تقوم بها مستعرضاً القواعد الأساسية التى تحكم عملية اتصالات الأزمة ، وأخيراً الاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى إدارة الأزمات .

ونتناول في المبحث الثانى أهمية الاتصال والتخطيط لمواجهة الأزمات ، وأيضاً وظائف الاتصال فى كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة .

أما فى المبحث الثالث فيتناول أهم النماذج والنظريات فى مجال اتصالات الأزمة موضحاً جهود الباحثين فى هذا المجال .

المبحث الأول
اتصالات الأزمة
المفهوم – الأهمية – الوظائف – القواعد والاستراتيجيات

مقدمــة :

يتفق الكثيرين فى مجال بحوث الاتصال على أن هناك مجموعة من القواعد يجب مراعاتها لكى يكون الاتصال فعال وناجح من أهمها وضوح الرسالة وسهولة فهمها من الجمهور ، أيضاً جذب انتباه الجمهور ، التأكيد على المنافع التى ستعود عليه ، منها أيضاً تكرار الرسالة الاتصالية نفسها باستخدام

أكبر قدر ممكن من وسائل الاتصال وأن تحتوى الرسالة على الاستمالا ت العاطفية والعقلية وأخيراً تحرى الصراحة والصدق فى الرسالة.

وإذا أرادت المنظمة أن تحافظ على صورتها وسمعتها وتولى اهتماماً بالحفاظ على مصداقيتها فإن الاستعداد لمواجهة الأزمة يعد ضرورة لا غنى عنها ، وهنا تبرز أهمية الاتصال فى مواجهة تلك الأزمة والاتصال هنا يعنى ضرورة التفاعل والتواصل الجيد مع مختلف أطراف الأزمة مثل العاملين ، والجمهور الخارجي والمجتمع ووسائل الإعلام ..... الخ .

ويخلط الكثير من الباحثين بين اتصالات الأزمة والاتصالات التى تقوم بها العلاقات العامة عادة فى المؤسسة والسبب فى ذلك هو أن اتصالات الأزمة جزء هام من الاتصالات التى تقوم بها العلاقات العامة إلا أنها لها خصائص معينة تميزها عن غيرها هذه الخصائص تتأتى من طبيعة الظروف الناتجة عن الأزمة ولذلك فإن الخلط بين اتصالات الأزمة واتصالات العلاقات العامة الاستراتيجية عموماً يؤدى إلى أخطاء نظرية وعملية . (١)

كما يتفق الكثير من الباحثين على أهمية الاتصالات باعتبارها جزء هام من عملية إدارة الأزمة ، حيث ترى مور More, E.A (١٩٩٥) أن اتصالات الأزمة جزء حاسم من أى خطة لإدارة الأزمات وتقول أن اتصالات الأزمة المبنية على علاقات وطيدة مع الجماهير المحورية لها فرصة كبيرة فى حماية سمعة الشركات أوقات المصاعب ولها فرصة كبيرة كذلك فى المضى أكثر من ذلك أى فى تحسين سمعة الشركات .

وحول النقطة نفسها يرى زوك ودوهى Zoch,L.and s.Duhe (١٩٩٧)

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١١٩.

وليوكازيوسكى Lukaszewski. J (١٩٩٧) أن اتصالات الأزمة هامة فى تحديد الإطار الذى تعالج فيه أو تصور فيه الأزمنت فى وسائل الإعلام وتجاوز الاتهام والاستجواب الذى تقوم به وسائل الإعلام إبان ذروة الأزمة . (١)

ويستعرض هذا المبحث اتصالات الأزمة بجوانبها المختلفة من خلال ستة محاور رئيسية تشمل الآتى :

أولاً : مفهوم اتصالات الأزمة .

ثانياً : أهمية اتصالات الأزمة .

ثالثاً : وظائف اتصالات الأزمة .

رابعاً : القواعد التى تحكم اتصالات الأزمة .

خامساً : استراتيجيات الاتصال المستخدمة فى إدارة الأزمات.

سادساً : الاتصال وفريق إدارة الأزمات .

وذلك على التفصيل التالى :

أولاً : مفهوم اتصالات الأزمة :

تكشف مراجعة أدبيات اتصالات الأزمة عن مجموعة من النقاط الهامة هى : (٢)

أنه رغم إشارة الباحثين إلى ضرورة الاهتمام بدراسة وتنظير اتصالات الأزمة إلا أن هذا الموضوع لا يزال يلاقى نفس الاهتمام الذى تلقاه موضوعات أخرى متصلة بالأزمة.

توجد بعض الدراسات التى اهتمت بموضوع اتصالات الأزمة إلا أن مجال اهتمامها محدود بتشخيص ودراسة حالة واحدة فقط بعينها بدون أن تهدف

---

(١) المرجع السابق ، ص ، ص ١١١ ، ١١٢ .

(٢) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص٠ص ١١٧ ، ١١٨ .

لتقديم نموذج نظرى يمكن تعميمه على الحالات الآخرى.

أن معظم الكتابات التى تناولت اتصالات الأزمة لا تقوم بتعريف المفهوم نفسه وتفترض أنه اتصال لا يتصف بأى خصائص خاصة ما عدا أنه اتصال تقوم به العلاقات العامة وتركز على الاقتراح أو النصح بنصائح محددة للخروج من الأزمة ولا تخرج معظم النقاط الموجودة فى القائمة عن هذه النقاط التالية :

لا تفترض أن الحالة قد أصبحت خارجة عن السيطرة فنوعية التغطية الإعلامية ستعتمد على نوعية المعلومات التى تزود بها الوسائل فإذا قدمت معلومات صحيحة وموضوعية ودقيقة لوسائل الإعلام ستنشرها.

لا تجعل القانونى يخيفك ويحذرك من التصريحات فتضطر إلى السكون ، فالاعتذار لا يعنى أنك ملوم قانوناً.

تذكر أن طريقة معالجة الأزمة لها نفس أهمية الأزمة فالجماهير قد تنسى الأزمة بعد فترة من الزمن لكنها لا تنسى محاولة الغش أو الكذب أو الاستهتار بحياة الناس.

تقبل المسئولية لذلك يجب أن تقول أنك تحاول اتخاذ كل الاحتياجات والإجراءات لعلاج الأزمة.

اعتذر وأظهر عاطفة لأن أسوأ سمعة للمؤسسة تحدث عندما يبدو للناس أن المؤسسة لا تكترث بأرواح الناس وعواطفهم.

ورغم أن هذه النصائح هامة فى إدارة الأزمات إلا أنها على درجة كبيرة من العمومية ولا تقدم أساساً نظرياً يمكن البناء عليه وتطويره للتعامل مع كافة أنواع الأزمات.

أما فيما يتعلق بوضع تعريف واضح ومحدد لاتصالات الأزمة فقد بذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين نذكر من أهم هذه التعريفات والتى أتصور أنها

وضعت مفاهيم واضحة لاتصالات الأزمة وذلك على النحو التالى :

يرى عثمان محمد العربى ١٩٩٩ أنها (١) " اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى فى ظروف غير اعتيادية وفى جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ؛ من قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة ويكون الهدف الأساس من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التى تغمر المؤسسة وظروف عملها والتى تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى الأمر الذى يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقاءها.

وانطلاقاً من هذا كله فإن اتصالات الأزمة يجب أن تكون قادرة على التعامل مع هذه العوامل الثلاثة على النحو التالى :

يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع الغموض العام الذى يلف ملابسات الأزمة لأن هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات التى تتهم المؤسسة وصدقها ومسئولياتها .

يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام ومع شراهة وسائل الإعلام للمعلومات فى هذه الحالة بطريقة تكفل عدم تفاقم الأزمة.

يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع السلبية النشطة لواحد أو أكثر من جماهير المؤسسة بشكل يؤدى إلى تخفيفها وعدم نشرها بين الآخرين كحد أدنى.

ويرى عثمان العربى أن أى سعى نظرى لتنظير اتصالات الأزمة يجب أن يحول هذه العناصر الثلاثة السابقة إلى عوامل خاصة مفسرة وينقلها من جانب

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص-ص ١٢٢ – ١٢٣ .

العمومية التى فيها الآن إلى خصوصية تحدد لنا نوعية الرسائل أو مضمون الرسائل الاتصالية المناسبة لأى مرحلة من مراحل الأزمة وتحدد لنا وجهه المناسبة أيضاً.

ويرى محمد شومان ١٩٩٩ أن اتصالات الأزمة هى كافة الأنشطة الاتصالية التى تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج فى إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التى تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما فى ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل فى نطاق اتصالات الأزمة وكذلك فإن الأنشطة والأدوار التى تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيرى فى المجتمع تدخل فى نطاق اتصالات الأزمة مما يعنى أن اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف ومهام العلاقات العامة بل أن مسئولية القيام بها تضع أيضاً على وسائل الإعلام الجماهيرى. (١)

ويفرق "شومان ١٩٩٩" بين اتصالات الأزمة وإعلام الأزمات حيث يرى أن التمييز بين اتصالات الأزمات لا يعتمد على وسائل اتصال جماهيرى والذى يعرف بإعلام الأزمات .

ورغم التشابه والإرتباط الكبير بين النوعين إلا أن هناك ضرورة للتمييز بينهما انطلاقاً من أن حجم ونطاق الأزمة يحددان الجماهير التى تتأثر بها أو على الأقل يكون لديها اهتمام بموضوع ونتائج الأزمة ومع التعرف على حجم ونطاق الأزمة والجماهير المتأثرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تتبلور أمام فريق إدارة الأزمة أهداف عملية الاتصال ووسائل الاتصال التى ينبغى استخدامها وطبيعة

---

(١) محمد على شومان ، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، مرجع سابق ، ص ١٧ ، ٥١٩ من المجلد .

ونوعية المضامين والرسائل الكفيلة بتحقيق أهداف العملية الاتصالية . (١)

والتمييز السابق بين اتصال الأزمات بحسب نوع وحجم الأزمة والكارثة وجماهير كل منها يقوم فريق الأزمة إلى اختيار استراتيجي هو استخدام أى نوع من وسائل الاتصال – يدخل فى ذلك عنصر التكلفة – وبأى مضامين فإذا ما تقرر استخدام وسائل اتصال جماهيرى فإن المهام والمتطلبات المادية والبشرية تصبح أكبر وأكثر تعقيداً مقارنة باستخدام وسائل اتصال غير جماهيرية كما يحدث غالباً من خلال إدارات العلاقات العامة فى مواجهة الأزمات ذات النطاق المحدود داخل المنشآت الصغيرة ومع ذلك فإن بعض الأزمات تفرض استخدام وسائل الاتصال على اختلاف أنواعها. (٢)

ويتضح لنا مما سبق عرضه من تعريفات لاتصالات الأزمة أن تلك الاتصالات التى تجرى وقت حدوث الأزمة وأى حديث عن اتصالات الأزمة قبل الأزمة خاطئ نظرياً وعملياً لسببين هما : (٣)

أولاً : على المستوى العلمى لا يمكن تسمية الاتصالات التى تجريها العلاقات العامة لمنع وقوع الأزمة بأنها اتصالات أزمة لأن العلاقات العامة بالمؤسسة لا تعلم مسبقاً بأن أزمة ما ستحدث فى المستقبل والحديث النظرى عن مرحلة ما قبل الأزمة هو حديث يتم فى الحقيقة بعد حدوث الأزمة وهو بالتالى حديث افتراض تحليلى وهو ما يسمى التحليل بعد حدوث الواقعة " After the Fact analysis "

---

(١) المرجع السابق ، ص٠ص ١٧ ، ١٨ ، وأيضاً محمد على شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٥٧ – ١٥٨ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٥٨ .

(٣) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١٢٢ .

ثانياً : كل الاتصالات التى تجريها العلاقات العامة الاستراتيجية تهدف لإنشاء وتطوير العلاقات مع الجماهير الاستراتيجية والعمل عى الحفاظ عليها وعدم تدهورها ، وبالتالي فإن ما يسميه البعض اتصالات مرحلة ما قبل الأزمة هو فى الحقيقة جزء من العلاقات العامة الاستراتيجية التى تساوى إدارة القضايا Issues Management .

وعلى الرغم من إختلاف المنظمات وإختلاف الأزمات التي تواجهها إلا أنه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة فيما يلى : (١)

١ – محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن .

٢ – التصدى للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.

٣ – توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وحصر وتوفير الموارد اللازمة.

٤ – تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الإستجابة.

٥ – زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.

٦ – إستعادة المنظمة لعافيتها فى أقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها فى المجتمع.

٧ – تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.

٨ – الإستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.

---

(١) محمود يوسف ، دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ١٠٧ .

ثانياً : أهمية اتصالات الأزمة :

يتفق الباحثون على أن الاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية فى المراحل المختلفة للأزمات ، ومن هنا تنامى الاهتمام النظرى والعملى باتصالات الأزمة Crisis communications والتى تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات ، وفى هذا السياق تطورت على نحو سريع وربما لأسباب عملية بحوث واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأى العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة وفى المقابل ظل التطور فى بحوث واستخدامات إعلام الأزمات Media crisis أو وسائل الإعلام الجماهيرى أثناء الكوارث محدوداً وذلك ربما لأن الكوارث بحكم تعريفها وكذلك الأزمات العامة التى تؤثر فى الرأى العام والمجتمع ككل أقل حدوثاً من الأزمات التى تتعرض لها المؤسسات والمنظمات. (١)

وترجع البداية العملية الجادة لدراسة أدوار ووظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى الستينات من القرن العشرين ، فقد تنبه الباحثون الأوائل إلى أهمية دور الإذاعة فى نقل رسائل التحذير عن الأزمات والكوارث وركزت البحوث على عملية التحذير وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التى تواجهها لكن أغلب هذه البحوث لم تهتم بمجال عمليات الاتصال الجماهيرى فى مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة (٢) وحتى آواخر الستينات ظهر عدد محدود من بحوث إعلام الأزمات التى أجريت فى مراكز

---

(١) محمد شومان ، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

(٢) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٥٢

بحوث الأزمات والكوارث ومراكز الرأى العام فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا واليابان بينما ظهرت محاولات فردية لتحليل الجوانب المختلفة لإعلام الأزمات حيث أعد أويل وليامز عام Ewell Williams (١٩٥٣) رسالة ماجستير تضمنت تحليل مضمون لصحيفة نشرت وسائل وتقارير وصور عن أعصار ضرب أحد المدن الأمريكية وقد قام هارى مور Harry More عام (١٩٥٨) بإعادة شرح وتحليل المواد الصحفية التى قام وليامز بتحليلها عن نفس الكارثة.

ومن جهة أخرى أخفق الباحثون الأوائل فى إدراك الدور المزدوج للإعلام فى الأزمات والكوارث فوسائل الإعلام تقرر الأحداث وتنقل الوقائع وفى الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية فى التحضير والاستعداد والاستجابة للأزمات والكوارث. (١)

وقد شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضى زيادة مطردة وسريعة فى بحوث واستخدامات اتصالات الأزمة وإعلام الأزمات والكوارث على المستويين القومى والدولى ، كما ظهرت بحوث مقارنة لمواقف وتوجهات الإعلام أثناء الأزمات خاصة الإعلام الأمريكى واليابانى وبصفة عامة فإن الارتفاع المستمر فى عدد ونوعية الأزمات والكوارث من جهة وتطور تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات وسيادة قيم وآليات العولمة من جهة ثانية يدفع نحو زيادة الاهتمام ببحوث اتصالات وإعلام الأزمات والكوارث. (٢)

ويتم تحديد أسلوب الاتصال الأمثل للتعامل مع الأزمة لطبيعتها ونوعيتها وأبعادها ، وبصفة عامة يراعى التوازن فى الاهتمام بالاتصالات

---

(١) المرجع السابق ، ص•ص ١٥٢ – ١٥٣ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٥٣ .

الرسمية الداخلية لخلق درجة من الإجماع الشعبي أو الرأى العام المساند لموقف الدولة فى الداخل وأيضاً عن طريق الاهتمام بالاتصالات الخارجية لتحسين الصورة الذهنية للدولة على مستوى الدول الأخرى ولدى الرأى العام الدولى[1]

لذلك وكما يرى الكثير من الباحثين فقد أصبحت برامج اتصالات الأزمة جزءاً هاماً من عمل العلاقات العامة لأن السمة الجيدة لأى منظمة لا تكتسب بالمصادفة ولكنها تأتى من خلال العمل الجاد المستمر خلال أوقات الرخاء وكذا أوقات الشدة عندما تبرز المشاكل وتعصف الأزمات .[2]

ويقترح بعض الباحثين وضع خطة للاتصالات أثناء مواجهة الأزمة يكون هدفها الرئيسي بناء مصدر واحد للمعلومات عن المنظمة والأزمة وتزويد الجمهور سواء الداخلى أو الخارجى بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة وذلك لأن عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف ويدفع وسائل الإعلام إلى الحصول على المعلومات من مصادر أخرى غير المنظمة .[3]

وتسعى اتصالات الأزمة إلى احتواء أضرار الأزمة وتخفيف حدة السلبية والعداء لدى الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة والعمل على الحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات وغيرها التى سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة.

وتسعى أيضاً إلى حماية الصورة المؤسسية للمؤسسة التى أصابها العطب

(١) فوزى عبد الغنى خلاف ، اتجاهات جمهور جنوب الصعيد تجاه معالجة وسائل الإعلام لحادث الأقصر ، مرجع سابق ، ص-ص ٤٣٧ ، ٤٣٨ .

(٢) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٣٩ .

(٣) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ص ١٩٩ .

من الإنهيار وتعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات ضد ما يقال من شائعات حول المؤسسة وتصرفاتها وتعمل على تهيئة الظروف لإعادة الثقة فى المؤسسة من جديد. (١)

ومن المفترض أن يقوم جهاز العلاقات العامة بوضع خطة لاتصالات الأزمة Crisis communications plan تتضمن الخطوات الرئيسية للاتصالات والمسئول عن كل منها مع تحديد اسم المتحدث الرسمى للمنظمة وعليه مهمة تجهيز وإعداد مواد اتصالية أساسية عن المنظمة تشتمل على ما يلى[٢]

سجلات تتضمن معلومات مصنفة فى فئات تحتوى على كل الاحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة فى شتى المجالات لتستخدم فى مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها بشكل متواصل وإطلاع فريق إدارة الأزمة عليها.

إعداد نموذج بيان صحفى سابق التجهيز يتم ملأ مساحاته الفارغة قبل توزيعه على مندوبى وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل فى حالة وقوع الأزمة على أن يرفق به نشرة تتضمن معلومات تعطى خلفية كاملة عن المنظمة.

فهرس كامل يتضمن أسماء وعناوين وهواتف أعضاء فريق إدارة الأزمة ومسئولى الاتصالات.

رسوم بيانيه عن حجم الإنتاج وإعداد العاملين وفروع الشركة وأقسامها وكذلك صور فوتوغرافية للشركة وأنشطتها .

فيلم تسجيلى عن المنظمة .

وترى كثير من الدراسات أن قيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الأساسية يمثل

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٢٠ ، ١٢١ .

(٢) كريمان فريد ، تقيم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة ، مرجع سابق. ص٠ص ١٢ ، ١٣ .

أفضل استعداد لمواجهة أسوأ الاحتمالات بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة ويمثل الأساس السليم للعمل حيث يحولها من كونها اتصالات رد الفعل Reactive communications إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الإعداد الجيد القائم على التنبؤ والاستعداد المسبق وأخذ زمام المبادرة Pre. Act communication. (١)

فقد أجرت كريمان فريد ١٩٩٩ دراسة حول قياس كفاءة الدور الاتصالى لجهاز العلاقات العامة فى ظل ظروف الأزمة ومدى مطابقته للقواعد النظرية فى هذا الشأن وانعكاسات ذلك على فعالية إدارة الأزمة (٢) ، وقد سعت فى دراستها إلى تصوير وتحليل دور الإتصالات فى إدارة الأزمات وأيضاً استخلاص العوامل المؤثرة على اتصالات الأزمة إيجاباً وسلباً واكتشاف تأثير الجهد الإعلامى لجهاز العلاقات العامة فى ظل ظروف الأزمة على التقليل من التأثيرات السلبية لها من خلال نموذج واقعى لإحدى المنظمات المصرية وأخيراً التوصل إلى أسس لكفاءة اتصالات الأزمة بما يساهم فى زيادة كفاءة عمل ممارسى العلاقات العامة .

وقد عرضت تفصيلات الأزمة محل الدراسة والتى تمثلت فى إشتعال حريق بمصنع التليفزيون الملون بموقع الشركة محل الدراسة بمنطقة الجيزة أسفر عن احتراق صالة إنتاج التليفزيون الملون وبعض المكاتب الإدارية بالمصنع ورغم عدم وجود خسائر كبيرة نتيجة الحريق إلا أن الصحف المصرية تناولت الحريق صباح اليوم التالى فى صفحاتها الأولى تناولت فيه أسبابه ونتائجه وسلبياته.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود قصور شديد فى المرحلة الأولى لإدارة الأزمة

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٣ .

(٢) كريمان فريد ، تقييم كفاءة الإتصالات فى إدارة الأزمة ، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، كلية الإعلام جامعة القاهرة ، العدد السادس ، أكتوبر /ديسمبر ١٩٩٩ ، ص.ص ١- ٤٥ .

نتيجة عدم وجود فريق عمل لإدارة الأزمة وعدم مراجعة نظم الإتصالات والتأكد من صلاحيتها للعمل وأيضاً عدم الإهتمام بمعالجة نقاط القصورفى إجراءات الوقاية من الحريق ، وأيضاً وجود قصور شديد فى نظم الوقاية والإستعداد للأزمة ، اتضحت ملامحه فيما يلى :

— لم تنظم أية اجتماعات لإعداد الخطوط الرئيسية للإتصالات وتوزيع المسئوليات فى حالة الأزمة.

— لم يتم تنظيم أى دورات تدريبية بهدف خلق ثقافة تنظيمية حول موضوع إدارة الأزمات لدى العاملين.

— لم يتم إعداد ملفات للمواد الإتصالية الضرورية لكى تكون جاهزة للإستخدام وقت الأزمة .

— أما فيما يتعلق باحتواء الأضرار و الحد منها أثناء إدارة الأزمة فقد كشفت نتائج الدراسة عن كفاءة تنفيذ المهام الإدارية والإتصالية التى تستهدف احتواء الأضرار أو الحد منها وذلك من خلال التحرك السريع لمعالجة تأثيرات الأزمة.

حيث قامت الشركة بنشر مجموعة من البيانات الصحفية والإعلانات لمعالجة هذه الأزمة تمثلت في الآتى :

— استخدام جهاز العلاقات العامة بالشركة طرق الإتصال السريع لإرسال بيانات صحفية متعددة لكل الصحف اليومية.

— أعلنت الشركة من خلال (إعلاناتها مدفوعة الأجر) عن كل المعلومات المتعلقة بالأزمة وأسبابها وتأثيراتها والإجراءات التى قامت بها لاحتواء هذه الأزمة.

— استخدم جهاز العلاقات العامة وبكفاءة عالية فرعاً متكاملاً من طرق ووسائل

الإتصال فى نقل رسائلها للجمهور المتلقى وكذا تنويع الرسائل التى يتم نشرها من خلال وسائل الإعلام.

ويرى بعض الباحثين أن تهتم اتصالات الأزمة بمجموعة من المبادئ الهامة عند إدارة الأزمة خاصة فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع وسائل الإعلام وهى: (١)

إبداء روح التعاطف والاعتذار مبكراً .

إيفاد المتحدث الرسمى باسم المنظمة فى الوقت المناسب.

الصراحة وذلك بالكشف عن القدرات والموارد الفعلية وتحديد الاحتياجات اللازمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.

طلب المساعدة.

التنسيق مع الأجهزة الحكومية.

إيجاد وسيلة مناسبة للتعويض.

تجنب الاستفادة بطريقة انتهازية من الأزمة.

عدم إبداء الاهتمام بالأموال أو الممتلكات والتركيز على حياة الأفراد وصحتهم وما يلحق البيئة من أضرار أولاً .

إظهار الاهتمام بالغير بشكل واضح.

إشراك الغير فى معالجة تداعيات الأزمة .

وتمثل وسائل الإعلام والعاملون فيها جمهوراً له أهميه بالنسبة للمنظمات لأنهم يقدمون المعلومات والمضامين التى تساهم فى تشكيل الصورة الذهنية لهذه المنظمات ، ولذا كان من الضرورى التعرف على الإعلاميين الذين يعملون فى وسائل الإعلام المختلفة والذين من المفترض قيامهم بتغطية الأزمة التى تواجه

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، دور الاتصالات فى إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .

المنظمة عند حدوثها وتتضمن هذه المعرفة إدراك اهتماماتهم والإلمام بأساليبهم في التناول وموقفهم من المنظمة. (١)

ومن الضرورى أيضاً إطلاع الإعلاميين على خطة المنظمة فى إدارة الأزمة حال حدوثها والتعرف على احتياجاتهم ويمكن أن يتم ذلك من خلال زيارة الإعلاميين فى مكاتبهم أو توجيه الدعوة لهم الزيارة المنظمة ولقاء المسئولين فيها ويمكن تلقى اقتراحاتهم بشأن الخطة وأخذها فى الاعتبار وإجراء التعديلات اللازمة عليها إذ لزم الأمر.

ثالثاً : وظائف اتصالات الأزمة :

ومن الأهمية هنا التفرقة بين نظم الاتصالات الداخلية والجهود الاتصالية التى تبذل لإدارة الأزمة على المستوى الداخلى للمؤسسة وبين الجهود الاتصالية مع الجمهور العام ووسائل الإعلام .

فقد خلط الكثير من الباحثين بين الاتصالات الداخلية وشبكة الاتصال داخل المنظمة عند وقوع الأزمة ، والجهود والأنشطة الاتصالية التى تقوم على مستوى الجمهور الخارجى ووسائل الإعلام .

لذلك سوف نعرض فيما يلى :

وظائف اتصالات الأزمة على مستوى الجمهور الداخلية .

الاتصالات التى تقوم بها المنظمة لإدارة الأزمة على المستوى الإعلامى وعلى مستوى الجمهور العام والمنظمات والمؤسسة المختلفة التى لها علاقة بالأزمة.

وذلك فى إطار اتصالات الأزمة على المستويين الداخلى والخارجى للمنظمة فى سياق إدارتها للأزمات التى تواجهها.

---

(١) محمود يوسف ، دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص•ص ١١٧ ، ١١٨

١ ـ وظائف اتصالات الأزمة على مستوى الجمهور الداخلى :

يعتبر كثير من الباحثين تطوير نظم الاتصال داخل المنظمة هو الوظيفة الأولى للإدارة العليا بها وأن فاعلية هذه الاتصالات قد تؤدى إلى عدم وقوع أزمات أما وأن وقعت أزمات فيجب إعداد وتطوير خطط اتصالية فعالة لإدارة الأزمة على مستوى الجمهور الداخلى .

وتشير بعض الدراسات التى أجريت في هذا المجال أن فاعلية الاتصال لا تتوقف فقط على وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة وعلى التدفق الجيد للمعلومات من خلالها وإنما أيضاً على توافر العديد من مهارات الاتصال من إدراك لمسئولية الإدارة عن الاتصال والتفاعل والتجاوب مع مضمونه والقدرة التحليلية لاستيعاب الملابسات وتقدير الاحتمالات المستقبلية والتصرف السليم لتحقيق الأهداف وأن عدم توفر هذه المهارات أو بعضها قد يؤدى إلى وقوع أزمات عديدة. (١)

وتبرز أهمية هذا النوع من الاتصال فى المنظمة إذا تم تطبيقه بفاعلية فى منع حدوث الكثير من الأزمات مثل الإضطرابات العمالية ، العبث بالمنتجات من العاملين بالمصانع .... الخ .

بل تؤكد بعض الدراسات على أن أحد الأسباب الرئيسية التى تمكن وراء خطورة الأزمات وتطورها المتردى بشكل سريع هو عدم وجود نظام فعال للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإدارى أياً كان نوعه . (٢)

---

(١) السيد عليوة ورفعت رضوان ، مهارات الاتصال فى إدارة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات ، مرجع سابق ، ص ٥ .

(٢) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات منهج اقتصادى إدارى متكامل لحل الأزمات ، مرجع سابق ، ص١٧٤

وأصبحت توجد فجوات تمت على سطح هذا التنظيم وباعدت بين مستوياته الإدارية المختلفة وعمقت الفجوة بينها فى الوقت الذى تمت فيه وتكاملت قوة تنظيم غير رسمى وأصبح قادراً على تحريك القوى وصنع الأحداث الأزموية.(١)

وفى مجال إدارة الأزمة داخل المنظمة تتعدد نظم وقنوات الاتصال لتشمل مجموعة من المجالات هى : (٢)

بين مصادر جمع البيانات ورئاستها وبين هذه الأخيرة ووحدة معالجة المعلومات.

بين أعضاء وحدة معالجة المعلومات لتفسيرها وتقويم البدائل.

بين الوحدة السابقة وبين مجموعة القلب Core Group المنوط بها اتخاذ القرار.

ونظام الاتصال فى الكيان الإدارى يجب أن يتم فحصه بدقة وبسرعة لمعرفة أين يكمن الخلل ومن ثم معالجته قبل أن تستفحل الأزمة وتشتد لتأمين حركة فريق إدارة الأزمة ويجب أيضاً أن يوفر نظام الاتصال الإنسيابية والدقة والسرعة والسلامة لتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. (٣)

ويتفق الكثير من الباحثين على أنه يجب على القائم بالاتصال بالمنظمة "فريق اتصالات الأزمة" أن يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التالية وذلك فيما يتعلق بالجمهور الداخلى بالمنظمة وهى : (٤)

١ – إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة.

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٧٤ .

(٢) عباس رشدى العمارى ، إدارة الأزمات فى عالم متغير ، مرجع سابق ، ص ٢١٩ .

(٣) محسن الخضرى ، مرجع سابق ، ص ، ص ١٧٥ – ١٧٦ .

(٤) Danny Moss , public relations in practice , Acase Boor , op. cit. p. 88 .

٢ – شرح وبدقة الذى حدث وتسبب فى حدوث الأزمة والإجراءات التى اتخذتها المنظمة لمواجهة تلك الأزمة وما هى الأعمال المستقبلية التى سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً.

٣ – إصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات.

٤ – التأكيد على أن إدارة الأزمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات وأيضاً إشعار العاملين أنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات ، ولذا يجب أن تتوفر لهم خلفية معلومات واضحة وصادقة . (١)

وتميل المنظمات المستهدفة للأزمات إلى تركيز جهودها على الاتصالات الداخلية بين الأعضاء داخل المنظمة وعلى أساس البيانات الفنية مثل الحسابات والمخزون والمعلومات المالية والتسويقية ، بينما تركز المنظمات المستعدة للأزمات على كل من الاتصالات الداخلية والخارجية وكذا على الاتصالات البشرية والفنية. (٢)

وتشير الدراسة التى قامت بها جوليا جيليبيو Julie Guillebeau (١٩٨٩) - والتى تعمل مديراً للعلاقات العامة بإحدى الجامعات الأمريكية - حول حادث مقتل أحد الموظفين بالجامعة (٣)، نتيجة إصابته بطلق نارى

---

(١) محمود يوسف ، دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة ، الطبعة الأولى (القاهرة : بدون ناشر ، ٢٠٠٢) ص،ص ١١٥ – ١١٦ .

(٢) منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات ، الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ١١١ .

(٣) Julie Guillebeau , Crisis management : A Case Study in the Killing of an employee . public relations quarterly , No.3 Fall 1989. pp.1[illegible]-21.

وأن الشرطة المحلية تحقق فى هذا الحادث ، حيث قامت بجمع تفاصيل أكثر عن الحادث استعداداً للإتصال بمندوبى وسائل الإعلام والرد على استفساراتهم عن الحادث ، وأيضاً مع الجمهور الداخلى ، وترى أنها قامت بإدارة هذه الأزمة على مستويين :

الأول : على المستوى العام.

الثانى : على مستوى الحرم الجامعى.

ذلك لإختلاف طبيعة الجمهور العام عن الجمهور الداخلى من حيث تأثرهم بالحادث والحاجة إلى المعلومات المختلفة عنه ، فالعاملون بالجامعة يحتاجون إلى معلومات كثيرة عن الحادث لطمأنتهم بينما الجمهور العام يحتاج إلى معلومات لإرضاء فضولهم.

وعلى هذا الأساس قامت بعمل الآتى :

- إعداد بيان مختصر عن الحادث وتم تثبيته على مختلف الحوائط بالجامعة مثل قاعات الطعام وأبواب المدينة الجامعية وقد تم إعداده بأسرع ما يمكن .
- تم إبلاغ طلاب الجامعة بالحادث قبل إنتقاله عبر وسائل الإعلام وبعدها تم إمداد وسائل الإعلام المحلية بكل التفاصيل وأعلن أن مدير العلاقات العامة هو المتحدث الرسمى الوحيد باسم الجامعة.
- تم عقد مؤتمر صحفى والرد على كافة الأسئلة والاستفسارات عن الحادث واتسم الحوار بالصراحة التامة.
- قام عميد الكلية – التى يتبعها القتيل – بالاتصال بأسرته لمساعدتهم وعقد اجتماع مع الطلاب للإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم لعدم إثارة الخوف والسيطرة على الشائعات.

وتشير إلى أن النتيجة الأساسية للتعامل مع الحادث بهذا الشكل كان

مفيداً جداً للجامعة حيث اتجه انتباه وسائل الإعلام إلى جوانب أخرى للقضية وأن السرعة فى التعامل مع هذا الحادث أدى إلى الوصول لأفضل النتائج فى إدارة هذه الأزمة.

وتشير مارسا سوندرز Martha Saunders (١٩٨٨) فى دراسة لها عن نظم الإتصال بين الجمهور الداخلى أثناء الأزمة إلى ما يلى : (١)

- أن وقوع بعض الأزمات يتيح الفرصة للعاملين بالمؤسسة لأن يدركوا مثل تلك الأزمات وتؤدى إلى وجود نظام اتصالى خاص داخل المؤسسة أثناء الأزمة.
- أن العاملين بالمنظمة مشتركين فى إدراكهم القوى لوجود أزمة تواجه الشركة.
- أن الجمهور الداخلى يبحث دائماً عن معلومات كافية حول الأزمة من مختلف المصادر خاصة الموثوق فيها وهى قليلة نسبياً .
- لا يثق الجمهور فيما تنشره وسائل الإعلام وتقاريرها حول الأزمة التى تواجه منظماتهم ، لأنهم يعتقدون أن تلك الأخبار ما هى إلا إعلانات مدفوعة الأجر من هذه المنظمات.
- أن الاتصال بين الجمهور الداخلى يكون نشط للغاية عند وقوع الأزمة.
- أن العاملين بالمنظمات يفضلون أن يكونوا جيدين ومخلصين فى عملهم فى شركة جيدة مع وجود إدارة سيئة ومع ذلك فإن لديهم رغبة فى الإتصال مع إدارة الشركة إذا ما أرادت ذلك.

وتوصى بأن المعلومات التى يتم جمعها خلال الأزمة يمكن أن تخدم نظم الإتصال

---

(١) Martha Saundars , Eastern's employee communication crisis : Acase study , public relations Review , No 2 , Sum, 1988. PP. 33-44.

بين الشركة وجمهور العاملين وذلك بإمدادهم بالآتى :

- إرسال رسائل من الإدارة العليا إلى العاملين .
- التأكيد على ضمان الوظيفة.
- الإهتمام برجع الصدى Feed back من الجمهور الداخلى إلى الإدارة العليا.

٢ ـ وظائف اتصالات الأزمة على المستوى الإعلامى وعلى مستوى الجمهور العام:

تعتبر قدرة الإدارة على تحقيق كفاءة الاتصالات ذات أهمية حيوية فى إطار إدارة المخاطر وهذا التدفق فى الاتصالات من اللازم أن يكون صاعد وهابط بين المستويات الإدارية لتكون المنظمة ذات كفاءة فى التعامل مع الأزمات كذلك يخدم نظام الاتصالات وظيفة الرقابة وبدون اتصالات جيدة تكون المنظمة غير قادرة على التفاعل بكفاءة مع التغيرات السريعة المصاحبة لأحداث الأزمة فالمنظمة تحتاج لتأكيد قدرتها وتدعيمها والعمل على التكيف مع الموقف عن طريق تعديل الخطط عندما يحتاج الأمر ذلك(١)، بحيث يجب أن تتصف الاتصالات بالدقة والسرعة والقدرة على التكيف السريع والمرونة ليكون عنصراً فاعلاً فى مواجهة الأزمة بمراحلها المختلفة.(٢)

ويعتبر كثير من الباحثين أن إدارة أزمة التايلنول التى واجهتها شركة جونسون آند جونسون عام ١٩٨٣ من أفضل الأزمات التى أديرت على المستوى الإعلامى والجمهور العام ، فقد تمثلت هذه الأزمة (٣) ، فى قيام أحد

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٩٧ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٩٨ .

(٣) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات – تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق، ص٠ص ١٥٣- ١٧٠.

الأشخاص باستبدال التايلنول Tylenol extra - strength بكبسولات معبأة بمادة سامة وأعيد تغليف هذه العبوات وتم وضعها على أرفف مجموعة من الصيدليات ومتاجر الأغذية فى ولاية شيكاغو الأمريكية وقد ترتب على شرائها وفاة سبعة أشخاص متأثرين بهذه السموم .

وقد حظيت هذه الأزمة بتغطية إعلامية كبيرة حيث نشرت ٨٠ ألف قصة صحفية فى الولايات المتحدة الأمريكية عن هذه الأزمة بالإضافة إلى التغطية الإذاعية والتليفزيونية .

وعندما علم مدير الشركة قام بعمل الأتى :

- تعيين أحد كبار المديريين لتولى مهمة إدارة هذه الأزمة.
- توجيه مدير الأزمة للتوجه إلى موقع الأحداث.
- توجيه خبير العلاقات العامة لمصاحبة مدير الأزمة.
- طلب من فريق إدارة الأزمة بإبلاغه بكل الخطوات.

وعلى الفور قامت الشركة بتشكيل فريق على أعلى مستوى لإدارة هذه الأزمة والذى قام بتحديد أهدافه التالية لإدارة هذه الأزمة :

- إيقاف عمليات القتل بسبب تناول هذه السموم .
- تحديد أسباب القتل .
- تقديم المساعدة لأسر الضحايا والمتضررين.

ونظراً لما تتمتع به الشركة من ثقة الجمهور الأمريكى فقد استندت فى إدارتها لهذه الأزمة على الآتى :

- الصراحة مع وسائل الإعلام.
- الإستعداد لسحب المنتج من السوق أياً كانت التكلفة.
- معرفة اتجاه الأمريكيين عن هذه الأزمة وتأثيرها على الشركة.

ولقد ثبت من التحقيقات براءة الشركة من هذه التهمة ونتج عن ذلك تعاطف الشعب الأمريكي ووسائل الإعلام معها .

وقامت الشركة بعمل الآتى لإدارة هذه الأزمة والتى وصفت بأنها أديرت على أفضل وجه في التاريخ :

— صممت الشركة شارات تحمل شعارات "سنعود مرة أخرى" ثبتها العاملون فى الشركة على ملابسهم وقامت بتوفير أعمال للعاملين الذين كانوا عاطلين أثناء الأزمة.

— بدأت فى البحث عن عبوات التايلنول التى يسهل اكتشاف التلاعب فيها وبعد مرور خمسة أيام من الأزمة قامت الشركة بسحب هذا المنتج من الأسواق.

— بعد مرور شهرين من الأزمة عقدت الشركة مؤتمراً صحفياً عالمياً لتقديم عبوات مبتكرة وهى ثلاثية الغلق يصعب التلاعب فيها.

وفيما يتعلق بالأنشطة الإتصالية أثناء إدارة الأزمة قامت الشركة بعمل الآتى :

— أذاعت إعلان فى محطات التليفزيون بعودة المنتج مرة أخرى إلى الأسواق.

— عقد مقابلات إعلامية بين مديرى الشركة ومراسلى وسائل الإعلام.

— تم توزيع ٤٥٠ ألف رسالة بالبريد الإلكترونى على أعضاء الهيئات الطبية والموزعين وعلى تجار التجزئة.

— قامت الشركة بإعداد أربعة أشرطة فيديو عرضت على كافة العاملين بها ليتعرفوا على ماكان يجرى أثناء إدارة الأزمة .

- تخصيص خط تليفونى للرد على أى أسئلة أو استفسارات من جانب الجمهور.

وتلتزم معظم الشركات الكبرى أيضاً بتطبيق إجراءات ممتازة لإدارة الأزمة خاصة إذا كانت منتجاتها على درجة كبيرة من الخطورة ففى دراسية مسحية أجريت

على ١٥٠٠ شركة أمريكية وجد أن ٥٣ ٪ من الشركات كان لديها خطة تمكنها من الاتصال السريع والفعال عند وقوع الأزمة وأن هذه الخطط يتم تطويرها وتحديثها بشكل مستمر بعد وقوع أى أزمة.

ومثال ذلك ما قامت به إحدى الشركات البريطانية عند وقوع حادث مفجع لإحدى ناقلات البترول فى بحر الشمال وما قامت به من إجراءات لمواجهة هذه الأزمة وبعد الأزمة أعد بيرسون ماستلر Burson Masteller قائمة حدد فيها أنواع الأزمات التى يمكن أن تقع على سبيل المثال الحوادث الصناعية ، المشاكل البيئية ، علاقات المستثمرين ، الشائعات وكيف يتم التعامل معها ، الإضرابات ، التحالفات ، سحب المنتج من الأسواق ، المشاكل التنظيمية والحكومية .

وقد نشرت الشركة مجموعة من الخطوات والإجراءات الخاصة بالاتصال والإعلام أثناء إدارة الأزمة من أهم هذه الخطوات ما يلى : (١)

يجب تجميع كل الحقائق والمعلومات عن الأزمة ونشرها من مركز واحد وهو المركز الصحفى .

أن يكون هناك متحدث رسمى واحد باسم المؤسسة .

أن يتم تدريب المتحدثين الرسميين باسم الشركة والتأكد من درجة معرفتهم بكل ما يتعلق بالأزمة .

أن يكون هناك علاقة ومعرفة بوسائل الإعلام جميعها.

يجب توفير كافة المعلومات حتى السيئة منها لوسائل الإعلام.

أن يكون هناك سرعة فى نقل المعلومات وبشكل منفتح وبأمانة حتى تقضى على

---

(١) Frank Jefkins , puplic relations Techniques , op. cit. p.p 298 – 299 .

الشائعات.

إذا لم تستطع مناقشة أى موضوع متعلق بالأزمة فيجب شرح أسباب ذلك.

- يجب توفير كافة الأدلة الكافية للمعلومات والأخبار.
- أن يتم تسجيل كافة الأحداث وتطوراتها شاملة بذلك الصور وشرائط الفيديو وهذا يساعد فى تحديد المعلومات.
- أن يتم الاتصال المستمر بوسائل الإعلام عند معرفة جديد.
- يجب تجنب "لا تعليق" لأنها تؤدى إلى التضارب.
- ألا يتم إلقاء اللوم على أحد بل مناقشة الإجراءات التى اتخذت لحل الأزمة.
- ألا يكون هناك مجادلة فى الموضوع.
- ألا يتم التعامل بشدة فى إدارة الأزمة.
- أن يتم الالتزام بسياسة الشركة اتباع الخطوات المحددة.

والعلاقات العامة – كنشاط اتصالى – على مستوى المجتمع كله تسعى إلى تحقيق التفاهم والتوافق والتكيف بين فئات هذا المجتمع على المستوى الأفقى وكسب الثقة والتأييد على المستوى الرأسى بين الحكومات والجماهير العريضة.

وإذا كانت هذه الوظيفة تمارس بشكل يسير فى الظروف الطبيعية حيث تجرى الأمور فى إطار مرسوم ومتوازن فإن الأمر يصبح عسيراً جداً فى الحالات الاستثنائية أو غير المتوقعة والتى اصطلح على تسميتها بحالات الأزمات.[1]

فالقاعدة الأولى فى مواجهة الأزمة تتمثل فى تكثيف أنشطة جمع

---

(١) على عجوة ، دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات ، مجلة النيل يصدرها مركز الإعلام والتعليم والتدريب بالهيئة العامة للاستعلامات ، العدد ٥١ ، أكتوبر ١٩٩٢ ، السنة الثالثة عشر ، ص ٢٢.

المعلومات حول أبعاد الأزمة وآثارها السريعة الآجلة وتدارس هذه الآثار على أعلى المستويات فى الدولة لاتخاذ القرارات السريعة لملاحقة الحدث وتحجيمه.[1]

وتلعب العلاقات العامة باعتبارها نشاط اتصالى على مستوى الدول — عند وقوع الأزمات — دوراً هاماً فى تجميع الجهود الشعبية للمساهمة فى مواجهة آثارها ولا نتوقع فى مثل هذه المواقف أن تكون مواجهة الأزمة علمية تماماً وخالية من الثغرات خاصة إذا كانت الأزمة فجائية . فيجب التعامل بحذر مع وسائل الإعلام وعدم التسرع فى الإعلان عن حجم الخسائر الإجمالية أو تحديد التعويضات ... الخ وهذه الأمور كلها ينبغى تأجيل الحديث التفصيلى عنها والاكتفاء بالإشارات العامة على نحو :

- جارى حصر الخسائر الإجمالية.
- جارى تحديد التعويضات المناسبة ... الخ .[2]

ويرى محمد شومان ١٩٩٩ [3] أن عدم التخطيط وكذا عدم الاستخدام العلمى للاتصال والإعلام فى إدارة الأزمات ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأى العام عند وقوع الأزمات وثمة حالات ووقائع عديدة تكشف عن أن ضعف أو غياب اتصالات أو إعلام الأزمات قد أدى إلى زيادة حالة الاضطراب أو الخسائر المادية والبشرية بين الأطراف أو الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.

- والثابت أن اتصالات الأزمة تمثل جانباً بالغ الأهمية فى بحث

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٢٢ .

(٣) محمد شومان ، إدارة الصحافة المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية ، مرجع سابق ، ص ص ٥٠٣ ، ٥٠٤ .

استراتيجيات وخطط وبرامج إدارة الأزمات ومن هنا شهدت الثمانينات زيادة كبيرة فى البحوث والدراسات التى تناولت الجوانب الاتصالية والإعلامية فى سياق النمو العام لدراسات وبحوث إدارة الأزمات والكوارث ، ومن الضرورى عند مواجهة الأزمة تحديد وصياغة الاستراتيجية اللازمة التى ستدار بها الأزمة .

- فعند وقوع أزمة قد نشعر برغبة شديدة فى مواصلة التعامل معها ولكن نجد أن هناك مجموعة من المظاهر التى تحدث فور وقوع الأزمة هى :
- كثرة الاتصالات التليفونية بصورة جنونية لمعرفة الموقف .
- الجماهير تتدفق من كل مكان لمعرفة التفاصيل والمزيد من المعلومات.
- أعضاء فريق إدارة الأزمات غير متواجدين .
- وسائل الإعلام ترغب فى معرفة كل الحقائق والمعلومات.
- الإدارة العليا ترغب فى لقاء القائمين على إدارة الأزمة .
- ولكن إذا خضعنا لكل هذه المتطلبات العاجلة فى وقت واحد فقد يسفر ذلك عن اتخاذ قرارات استراتيجية خاطئة تنطوى على شئ من الخطورة والتأثيرات السلبية لمعالجة الأزمة أيضاً نسيان أشياء كثيرة.
- لذلك يتعين على المجموعة الرئيسية لفريق الأزمة والإدارة العليا أن يجتمعوا فى أسرع وقت ممكن وبعيداً عن موقع الأزمة والاتصالات التليفونية وذلك للتفكير بشكل جاد فى أفضل السبل لمعالجة الموقف. (١)

رابعاً : القواعد التى تحكم عملية اتصالات الأزمة :

حدد عدد كبير من الباحثين ومنهم فرانك كواردود Frank M. Corrado مجموعة من القواعد والمبادئ الهامة التى تحكم عملية الاتصال فى

(١) Michael Bland , communicating out of a crisis , op. cit . pp. 55 – 56 .

إدارة الأزمات أو ما يعرف باتصالات الأزمة يمكن عرضها على النحو التالي : (١)

١ – أن يكون الاتصال سريع وفعال ويحمل المعلومات المتاحة :

بمعنى يجب على القائم بالاتصال فى إدارة الأزمة أن يكون الاتصال سريع ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة لأن ذلك يوقف الشائعات التى تنتشر بسرعة فائقة وكبيرة عند نقص أو عدم وجود معلومات عن تفاصيل الأزمة وعملية الإنسياب المستمر للمعلومات تشير إلى أنه رغم وجود صعوبات ومشكلات فإن القائم بالاتصال أياً كان شخص أو أكثر يحاول علاجها والتغلب عليها لذلك فمن الضرورى جداً أن يتم التنسيق بين القائم بالاتصال فى إدارة الأزمة وباقى فريق إدارة الأزمة .

٢ – يجب أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد وفى وقت محدد:

لأن المصداقية والثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة وجمهورها ، فعندما تتعدد المصادر تختلف القصص والمعلومات عن الأزمة وذلك يحدث إرتباك لدى الجمهور ويؤدى إلى تشجيع الصحافة على خلق وكتابة القصص حول موضوع الأزمة والمثال على ذلك عند محاولة اغتيال الرئيس الأمريكى السابق ريجان فإنه عندما كان هناك العديد من المتحدثين أدى ذلك إلى إحداث كل أنواع الارتباك لدى الجمهور وأدى ذلك إلى تقارير غير متقنة من وسائل الإعلام.

وعند مواجهة الأزمة فإن المشكلة تصبح مغطاة جيداً عندما يتحارب ويتصارع طرفان على موضوع للوصول إلى الحقيقة ومصداقية الخبر ومثال ذلك معركة عمالية أو جماعات معارضة فعندما أغلقت شركة فورد للسيارات

---

(١) Frank M. Corrado , Media for Managers , (New Jersey : Prentice – Hall inc , 1984) p.p 101 – 102 .

مصنعها بإحدى مناطق نيوجيرسى New Jersy فى ربيع ١٩٨٠ كان هناك حدة فى المعركة بين الشركة واتحاد عمال السيارات فالاتحاد قال شركة فورد تحاول إرسال رسالة إلى العمال والدولة بغلق مشروع قرب مركز إعلام نيويورك ومن ناحيتها فإن الشركة احتفظت بسيطرتها على الاتصالات حيث تمكنت من نشر وشرح موقفها تجاه هذه الأزمة.

٣ – يجب على القائم بالاتصال توفير كافة المعلومات المتاحة للجمهور عن الأزمة:

حيث يجب أن يتم تغطية كل الجوانب المتعلقة بالأزمة خاصة المهمة فيها وبالمصداقية المطلوبة حيث أن نقص المعلومات وحجبها عن وسائل الإعلام يؤدى إلى نتائج سيئة.

٤ – يجب تحديث المعلومات بشكل منتظم :

عندما يكون الموقف غير محدد وواضح فإن عملية تجديد المعلومات تصبح مهمة وفى موقف الأزمة فإن المصارحة أفضل وهناك قليل من المواقف يكون فيها ارتباط جماهيرى وأن التأخير على تدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء ويسبب القلق المتزايد.

٥ – أن زيادة التعقيد قد يعنى أزمات أكثر :

فخطأ فى مصادر الطاقة قد يغلق مدينة بأكملها فى دقائق كما أن عطل فى الكمبيوتر قد يوقف عمل أساسى أو عملية حكومية وعاصفة جليدية قد تحطم البنية التحتية لمنطقة كاملة.

٦ – كلما قل الأفراد الذين يعلمون ماذا يجرى كلما زاد خوفهم من العواقب المحتملة :

فالهستريا التى حدثت على الصعيد القومى فى الولايات المتحدة الأمريكية التى تبعت أزمة حظر البترول أو الهستريا التى حدثت بسبب الإنفلونزا والهلع الذى حدث أثناء عهد ماكرثى يمكن إرجاع أسبابهم إلى فقدان الفهم

بالحقائق فتقارير الصحافة والتليفزيون عن حاملات النفط العملاقة التى تنتظر على شاطئ الأطلنطى بينما الناس لا يستطيعون الحصول على البنزين كان مثالاً.

٧ – يجب على القائم بالاتصال فى إدارة الأزمة إشراك الإدارة فى حل الأزمة مبكراً وإدخالها فى جهود التخطيط لإدارة الأزمة :

حيث أن الخطأ الشائع هو السماع لمديرى المستوى الأدنى لمواجهة الأزمة وقد أظهر التاريخ بشكل متكرر أنه عند وقوع الأزمات ينبغى على الإدارة العليا الاشتراك فى المعالجة السريعة والمباشرة للأزمـة .

وقد أضاف كل من ألن سنتر وباترك جاكسون Allen H. Center and Patrick Jackson (١٩٩٠) مجموعة من القواعد الهامة التى تحكم عملية اتصالات الأزمة والتى تتوقف فاعليتها على القيام بالآتى : (١)

- التنبؤ بالأحداث والأزمات غير المتوقعة ، فهناك بعض الأحداث القليلة التى يصعب التنبؤ بها وذلك لطبيعتها الخاصة ولكن يجب العمل على التنبؤ بكل الأحداث المحتملة مثل الحرائق ، والفيضانات ، الإضراب ، مقتل موظف أثناء العمل ، السرقة ، .... الخ .
- وضع وتطوير خطة كاملة لاتصالات الأزمة خاصة الأزمات التى من المتوقع حدوثها.
- التدريب المستمر لكل العاملين بالمنظمة على الأعمال التى يجب القيام بها عند حدوث الأزمة.
- ضرورة اختيار متحدث رسمى للتعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة.
- وإذا كانت أزمة تؤثر على الجمهور وليس المنظمة فقط فيجب اختيار

---

(١) Allen H. Center and Patrick Jackson , public relations practices, Fourth edition , (New Jersey prentic Hall , 1990).

متحدث رسمى أو أكثر وضرورة تدريبهم المستمر وفتح قنوات اتصال بينهم وبين قيادة المنظمة أثناء مواجهة الأزمة.

- تزويد وإمداد وسائل الإعلام بكل البيانات والأحداث والإجراءات الجديدة المتعلقة بالأزمة .

بينما يرى سام بلاك Sam Black (١٩٩٣) أن التعامل مع الأزمات الطارئة يمكن أن يكون سهلاً إذا تم الاستعداد الكافى لمواجهة كل الأزمات المحتملة وأن تقوم اتصالات الأزمة بالآتى : (١)

- التعامل الفورى مع تساؤلات ومتطلبات وسائل الإعلام وهو أمر هام وضرورى فى معالجة الأزمة.
- توفير المعلومات والحقائق الفعلية وعدم التخمين .
- عقد مؤتمر صحفى طالما وجدت معلومات ويجب الإجابة على كل التساؤلات.
- لو كان من الممكن فإنه من الأفضل حضور الرئيس أو كبير الفنيين فى المؤتمر الصحفى لأن عدم حضور المسئولين الكبار يعطى انطباع سيئ إذا لم يحضروا المؤتمر ويجيبوا على الأسئلة.
- تظهر الفرصة لكسب بعض المزايا فى هذه الأزمات من الطريقة التى يتم بها التعامل مع أقارب المصابين والضحايا فهى مناسبة لإظهار التقدير والاحترام والكرم لهم ، وينبغى التعامل بحذر مع المحامين وفتح قنوات اتصال معهم.

ويضيف سكوت كاتلب Scott M. Cutlip ١٩٩٤ مجموعة أخرى من

---

(١) Sam Black , the essentials of public relations , First published , (London : Cogan Page limited, 1993) p.p 142 – 143 .

القواعد التى يجب القيام بها عند مواجهة الأزمة فيما يتعلق باتصالات الأزمة وهى : (١)

- تحديد الأمور والموضوعات التى يمكن أن تسير بطريقة خطأ وتكون مرئية بشكل كبير وكذلك تحديد القضايا والأنشطة القابلة للنقد داخل المنظمة.
- تحديد الأولويات وذلك حسب أهمية القضايا المطروحة والأكثر ضرورية خاصة التى قد تقابل بالنقد.
- عمل أسئلة وإجابات والحلول لكل أزمة محتملة.
- التركيز على أكثر موضوعين أثناء الأزمة وهما ماذا نفعل ؟ وماذا نقول ؟ وذلك خلال الساعات الأولى من وقوع الأزمة.
- تطوير استراتيجية للاحتواء والمواجهة وليس مجرد رد الفعل والاستجابة.

ويروا أن القائم بالاتصال فى مواجهة الأزمة قد يقع فى مجموعة من الأخطاء التى تؤثر على إدارة الأزمة ويجب الإنتباه إليها وعدم والوقوع فيها وهذه الأخطاء هى :

- التردد : والذى يؤدى بإدراك الجمهور إلى الاضطراب وعدم وضوح الرؤية.
- عدم الفهم وتصلب الرأى والذى يؤدى لعدم إدراك الأمانة و المسئولية.
- الانتقام : والذى يؤدى إلى زيادة القلق وزيادة العواطف بدلاً من تقليلها.
- المراوغة وعدم الوضوح والتى تؤدى إلى اكبر المشاكل لأنه لاشئ يغنى عن الحقيقة.

---

(١) Scott M. Cutlip , Allen H. center , Glen M. Broon ph.D. Effective public relations , 7 th edition , (New Jersey : prentice – Hall , 1994).

- التسلط وعدم الاهتمام بالرأى الآخر : والذى يؤدى إلى عدم المصداقية والقابلية للطعن بسبب التعامل مع الموقف بمنهج متعالى وعدم التعامل مع الأزمة التى يتم إدارتها.
- المواجهة : والتى توفر للآخرين من الرؤية بإبقاء الموضوع حياً وجعل الآخرين يستجيبوا للموضوع.
- المقاضاة : والتى تضمن رؤية أكبر وتقضى على الحلول المعقولة.

ويضيف ريتشار هيد Richard Hyde وهو يعمل مديراً للعلاقات العامة بإحدى الشركات الأمريكية مجموعة أخرى من المبادئ الخاصة باتصالات الأزمة وهى : (١)

- الاتصال والتعامل مع المشكلات الصعبة السيئة كما يتم التعامل مع المشكلات الجيدة فتتحدث عن الإشعاع فى الأوقات الصعبة.
- تضمين وإشراك الأفراد فى عملية صنع القرار وتوفير معلومات كافية وصادقة للجمهور.
- إعداد خلفية لقواعد جديدة فينبغى تطوير خلفية جيدة للمعلومات لمساعدة الصحافة عند الأزمات وتغيير طريقها فى الاتصال.
- أن القضية الأساسية لتوقع وتجنب الأزمات هى تحديد الخطأ المحتمل والذى يؤثر على الجمهور والبيئة والذى يخلق رأى عام ضد المنظمة . (٢)
- أن المنظمة سوف تواجه انتقادات سواء بشكل صحيح أو بشكل خاطىء عند وقوع الأزمة وأنها سوف تلام إذا حدث شيء خطأ وليس من المتوقع أن تحظى بتعاطف أو مساندة من الجمهور وهنا يكون موقف المنظمة سيئ.

---

(١) Fran M. Corrado , Media for Managers , op, cit , p. 105 .

(٢) Ipid , 367.

خصوصاً إذا حدث خصومة أو معاداة أو تكبر أو تجاهل ولهذا فمن الضرورى أن يكون هناك تخطيط واتصال جيدين لمعالجة الموقف كما يجب التعامل مع ملاحظات وسائل الإعلام بكل جدية ودراستها ومحاولة تلافيها.(١)

خامساً : استراتيجيات الاتصال المستخدمة فى إدارة الأزمات :

تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الاستراتيجية الجيدة لأى اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب على التساؤلات الآتية :

- ما هو الغرض من الاتصال ؟ وما هى أهدافه ؟ وهل هى محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه. من هو الجمهور الأساسى المستهدف ، وكيفية الوصول إليه ؟ وهل ستأخذ الجمهور الثانوى فى الإعتبار ؟
- وما هى العناصر الداعمة ؟ الحقائق ، وسائل الإيضاح ، الثناء ، الضمانات ، المقارنات ، عرض وتجارب الآخرين
- وما هى الاستجابة المرغوب فيها ؟ أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف به ، أو ماذا تريد أن يفكر فيه الجمهور المستهدف . (٢)

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الاستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة فى إدارة الأزمات وهى :

١ – استراتيجية التحفظ والكتمان : Blackstone Strategy

وهذه الاستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية

---

(١) Frank Jefkins , public relations Techniques , First published , (London : Heinemann professional publishing L.T.D 1989). P. 297.

(٢) ميشيل : أى . هانيز سللي ولنيدا ماكجنيت ، الاتصال والاتصال الإدارى ، ترجمة سامر جلعوط (دمشق : دارالرضا للنشر ، ٢٠٠٠) ص ٣٤ .

للحصول على معلومات وهى استراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا فى الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم . (١)

٢ — استراتيجية التريث وعدم التورط :

وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك دراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها والإجراءات التى اتخذت والمتابعة الإعلامية لها.

٣ — استراتيجية الإستجابة والدفاع : Respond and defend strategy

وتقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمى بتقديمها بأكثر طرق الاتصال ملاءمة ولباقة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية التبرير والاعتذار [٢].ويقوم المتحدث الرسمى للدولة سواء باسم وزارة الخارجية أو الديوان الرئاسى أو الملكى بالإستعانة بأداء وخبرات كافة المستشارون المعنيون بالأزمة. (٣)

٤ — استراتيجية الدفاع الهجومى : **Attacks defenses strategy**

وهى استراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأى عام إيجابى مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الصالح العام. (٤)

---

(١) كريمان فريد، تقييم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٤ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤ .

(٣) فوزى عبد الغنى خلاف ، اتجاهات جمهور جنوب الصعيد تجاه معالجة وسائل الإعلام لحادث الأقصر ، مرجع سابق ، ص٤٣٧.

(٤) كريمان فريد ، مرجع سابق ، ص ١٤ .

ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضاً يتم الاستعانة بقادة الرأى وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة. (١)

وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأى عام إيجابى يساندها فى موقفها وطريقة إدارتها للأزمة وقد تم تطبيق هذه الاستراتيجية فى إطار التعامل الرسمى مع أزمة حادث الأقصر الإرهابى إذ استطاعت الدولة خلق إجماع شعبى عام حول الأزمة وطبيعة الآثار المترتبة عليها .

٥ – استراتيجية الهجوم المضاد : Counter. Attacks Strategy

وفيها تتصرف المنظمة إعلامياً بشكل هجومى وقد تستخدم حقها فى اللجوء للقضاء وتستخدم فى حالة تعرض المؤسسة للنقد والإتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية .

وقد استخدمت هذه الاستراتيجية شركة جنرال موتورز فى هجومها على شبكة N.B.C والتى سبق الإشارة إليها فى الدراسات السابقة . (٢)

٦ – استراتيجية المماطلة والتسويف :

يرى بعض الباحثين أن هذه الاستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة

---

(١) نيفين عزت على الجيش ، الإسلوب العلمى لإدارة الأزمات دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية ، مرجع سابق ، ص ٣٥ .

(٢) كريمان فريد ، مرجع سابق .

وقد أشار إلى هذه الاستراتيجية بالتفصيل :

Keilh Michael , the use of couter attack in Apologetic public relations crisis . of . cit

مشتركة مع غيرها فى إنتاج السلع والخدمات ، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسئولية على الغير[1]

٧ – استراتيجية الإعتراف الجزئى :

حيث يتم الإعتراف بالأزمة دون الإعتراف بالأسباب التى أدت إلى وقوعها.(٢)

٨ – استراتيجية ملتقى الطرق :

ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها . على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاة ضحايا ، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة .

٩ – استراتيجية المشاركة والمسئولية :

ونعنى هنا المشاركة والمسئولية فى وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

١٠ – استراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت :

ومثال ذلك الإعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية.

١١ – الاستراتيجية القانونية : Legal Strategy

وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على أراء وتوجيهات الشئون القانونية بالمنظمة والتى تتمثل فى ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الإتهامات

---

(١) محمد كامل مصطفى الكردى ، إدارة الإعلام والعلاقات العامة فى الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٨ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٨ .

الموجهة للمنظمة وتحويل المسئولية إلى جهة أخرى. (١)

سادساً : الاتصال وفريق إدارة الأزمات :

من الأهمية تشكيل فريق لإدارة الأزمات داخل كل منظمة يضم هذا الفريق العديد من المتخصصين داخل المنظمة مثل :

- مدير إدارة الموارد البشرية .
- المدير التنفيذى .
- مدير شئون العاملين .
- المسئول عن الأمن .
- مدير العلاقات العامة .

وما قد يحتاجه هذا الفريق من متخصصين وفنيين وذلك وفقاً لحجم المنظمة والأزمات المحتملة ، وإذا كان للمنظمة فروع ومواقع أخرى فيجب أن يكون لهذا الفريق ممثل فى كل موقع لكى يتم تغطية الموقف محلياً أو دولياً أو كليهما معاً. (٢)

وينبغى عند تشكيل هذا الفريق أن يتضمن تمثيلاً لأعلى سلطة موجودة فى المؤسسة ذلك أن من خصائص الأزمة أنها تنتهى إلى حدود المسئولية والسلطة مما يحتم أحياناً اختراق هذه الحدود لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية ، كما أن ضيق الوقت وتسارع الأحداث يتطلب رد فعل عاجلاً وسريعاً. (٣)

ويجب أن يجتمع هذا الفريق دورياً وبانتظام وقد يكون اجتماعهم عن

---

(١) كريمان فريد ، مرجع سابق ، ص ١٤ .

(٢) Frank Jefkins , public relations Techniques , First published , (London : Heinemann professional publishing L.T.D 1989). P. 296.

(٣) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات ، سلسلة محاضرات الأزمات ، مرجع سابق ، ص ١٤

طريق الاتصال عن بعد Telecom. fermenting أو الاتصال التليفونى أو بالفاكس أو بأى وسيلة اتصال أخرى والهدف من هذه الاجتماعات هو مراجعة وتحديث الإجراءات التى يتم بها وبالسرعة المطلوبة فى الاتصال عند وقوع الأزمة. ومثال ذلك أن وسائل ومتطلبات وسائل الإعلام تتغير دائماً بما فيها طرق الاتصال عن طريق الكمبيوتر وتسهيلاته أحد الأهداف الأخرى هو التأكيد على أن كل أعضاء فريق إدارة الأزمات على اتصال بنفس المعلومات ويمكنهم استقبالها فى نفس الوقت وأنهم موافقون على ما يمكن أن يقال لوسائل الإعلام وموافقون على توفير نفس المعلومات وهذا أمر ضرورى لأنه يجب السيطرة والتحكم فى نشر المعلومات ليس لأن المنظمة خائفة من أن تكون صريحة وصادقة ولكن لأنه أحياناً تكون هناك لجان مقيدة فى نشر المعلومات.

فعلى سبيل المثال لو أن هناك قتلى فإن أقاربهم ينبغى إخبارهم أولاً وإذا كان هناك أى مسئولية قضائية أو شروط تأمين على حياتهم يجب الالتزام بها أولاً وينبغى تقبل مسئولية ذلك . (١)

ويرى فرانك جيفكنز Frank jefkins (١٩٨٩) (٢) أنه يجب الاتصال الفورى والسريع بمجموعة من المتخصصين والأفراد بالشركة عند وقوع الأزمة وذلك للبدء فى جمع المعلومات المتعلقة بالأزمة والتعامل معها وهؤلاء هم :

- وكيل قضايا الشركة .
- أعضاء مجلس الإدارة .
- كبار المسئولين فى الإدارة العليا .
- فريق إدارة الأزمة .

---

(١) Frank Jefkins , op. cit. p. 299

(٢) Ipid . p. 286.

- وكالات السفر .
- العلاقات العامة ومسئولوا الإعلام .
- خدمة الطعام ٢٤ ساعة .
- فريق الصيانة وفريق إصلاح الأجهزة .
- فريق الخطابات .
- شركة التليفون .
- خدمة الرسائل المحلية .
- السكرتارية التنفيذية .
- فريق الطباعة .

ويشكل فريق العمل الذى قد ينقسم إلى فرق فرعية متخصصة ويعهد إلى كل مجموعة بمهام محددة على أن تحرك فريق العمل يتطلب تهيئة موارد كافية تتناسب فى طبيعتها وقدرتها مع طبيعة المهمة أو النشاط المؤدى.

والفريق وهو يؤدى مهامه يعمل فى بيئة ديناميكية سريعة التغيير تفرز قيوداً وتهديدات يتعين أن يسهم نظام المعلومات فى تحديدها وتشخيصها وكلما تهيأت المعلومات بغزارة تتناسب مع توالى الأحداث ونتائجها كلما أسهم ذلك فى فاعلية وكفاءة أداء فريق العمل .

ويقوم فريق إدارة الأزمات على مجموعة عمل تختص بالإشتراك فى برامج التنبؤ وتقييم الموارد وتصميم السيناريوهات البديلة وتقييمها لاختيار أنسبها وتصميم برنامج أو خطة الاستجابة من خلال القرارات المناسبة .(١)

وقد تكون الفرصة المناسبة لتجميع فريق إدارة الأزمة فى المساحة الزمنية التى يتم فيها إصدار بيان صحفى فور وقوع الأزمة وإرساله لوسائل الإعلام والجمهور أو قد يكون الفريق فى طريقه إلى التكوين بينما يضطلع واحد أو إثنان

---

(١) مصطفى فهمى محمد ، مرجع سابق ، ص-ص ٤١٣ — ٤١٤ .

بمهمة احتواء الموقف وإصدار البيان.

ويجب أن نكون مستعدين لمعالجة الثغرات التى قد تظهر بالفريق فالكتيبات الخاصة بالأزمة والتى تشمل قائمة بكل عضو من أعضاء الفريق والبديل عنه – تفترض أن كافة أماكن الفريق سيتم شغلها وكاملة – وهذا لا يمت للواقع بصلة.

ومن هنا تبدو الأهمية الكبرى لاتباع منهج التخطيط المرن والذى ينظر إلى مديرى الأزمة على اعتبار أنهم فريق رياضى يواصل لعب المباراة وإحراز الأهداف باستخدام البدلاء وحتى فى غياب بعض اللاعبين.

ولكن مهما كان شكل الفريق وتكوينه ومتى كان اجتماعه بمجرد أن يتوافر حضور العدد الكافى من أعضاءه فإنه يجب أن نترك طاقماً آخر أقل عدداً ليتولى التعامل مع الاستفسارات التليفونية ويجلس كمجموعة بعيداً عن موقع الأزمة لإجراء تقييم شامل للموقف مع وضع منهج استراتيجى متفق عليه فى إدارة الأزمة (١)

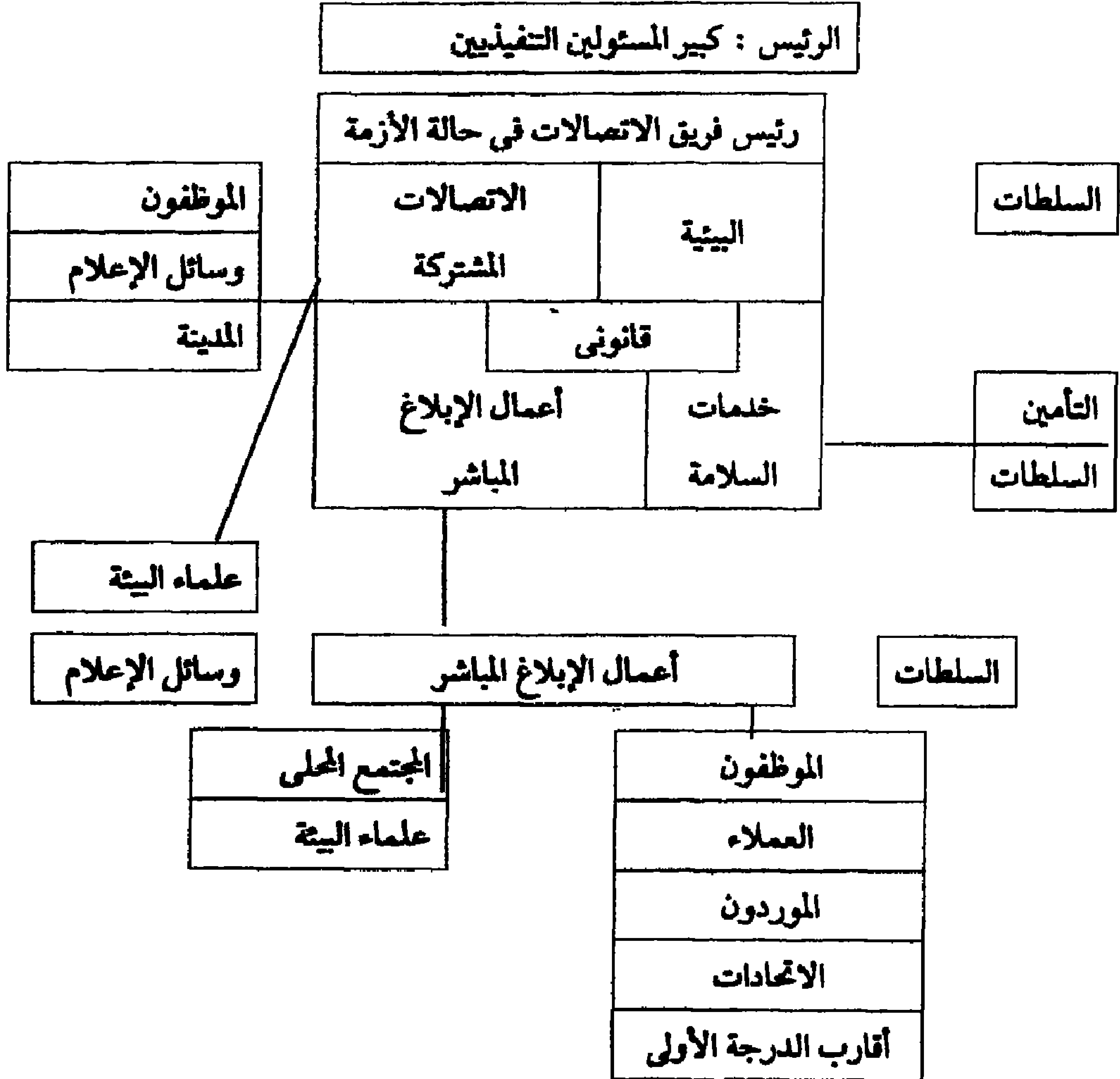
ويتحمل جهاز العلاقات العامة مشتركاً مع فريق إدارة الأزمات عبء القيام باختبار روتينى لكل شبكات الاتصال الداخلية والخارجية وتقويم الأدوات الاتصالية المستخدمة وضبط إيقاع التناغم بينها للتأكد من أنها تضمن حواراً فعالاً فى وقت الأزمات الفعلية وذلك لأن ضمان الاحتفاظ بخطوط الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة مفتوحة فى الأوقات العادية دون وجود عوائق يتضمن وجوداً استعداداد مسبق لمواجهة أى أزمة وربما يؤدى إلى منع حدوثها لانتقال المعلومات بحرية ووجود رجع صدى دقيق لاتصالات الشركة ،

---

(١) Michael Bland , communicating out of a crisis , op. cit . p 55 .

بالإضافة إلى ضرورة حرص مسئولى العلاقات العامة على إقامة علاقات قوية مع مندوبى وسائل الإعلام والمحافظة عليها يضمن اعتمادهم عليه كمصدر موثوق للمعلومات فى كل الأوقات. (١)

والشكل التالى يحدد الهيكل النموذجى لفريق إدارة الأزمة ويوضح خطوط الاتصالات بينهم عند إدارة الأزمة (٢)



---

(١) كريمان فريد ، تقييم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

(٢) Michael Bland , , op. cit . P.43.

المبحث الثانى
اتصالات الأزمة والتخطيط لإدارة الأزمات

مقدمـــــة :

يتناول هذا المبحث التعرف على أهمية ودور اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة وذلك من خلال محورين رئيسيين ، نستعرض فى المحور الأول أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمات ، ونتناول فى المحور الثانى وظائف الاتصال فى كل مرحلة من مراحل الأزمات ، وذلك على التفصيل التالى :

أولاً : أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة :

عند عملية التخطيط لإدارة الأزمة من الأهمية تحديد شكل ومضمون الاتصال فى إدارة هذه الأزمة وأن يتم تحديد الشخص أو الإدارة أو المجموعة المسئولة عن هذه الاتصالات وغالباً ما يكون مدير الإعلام فى المؤسسة هو المسئول عن اتصالات الأزمة ويكون أيضاً المتحدث الرسمى وتصب كل المعلومات عن الأزمة فى المركز الصحفى الذى يكون مدير الإعلام مسئول عنه أيضاً ويمكن أن تساعده مجموعة من المختصين وذلك يعتمد على حجم المنظمة ومدى تأثير الأزمة وخطورتها . (١)

إن قائمة أولئك الذين يريدون معرفة ماذا يحدث يمكن أن تزداد بسرعة كبيرة ولكن يجب عمل قائمة بالأولويات والقائمة تشمل :

الإدارة العليا بدءاً من المدير التنفيذى ، المحافظ ، أعضاء المجالس النيابية، قائدوا السياسة المحلية مثل العمدة أعضاء المجلس المحلى ، وسائل الإعلام ، الموظفين ، عائلات الضحايا ، القوى المؤثرة الأخرى فى المجتمع.

---

(١) Frank. M. corrado . op. cit. p. 109 .

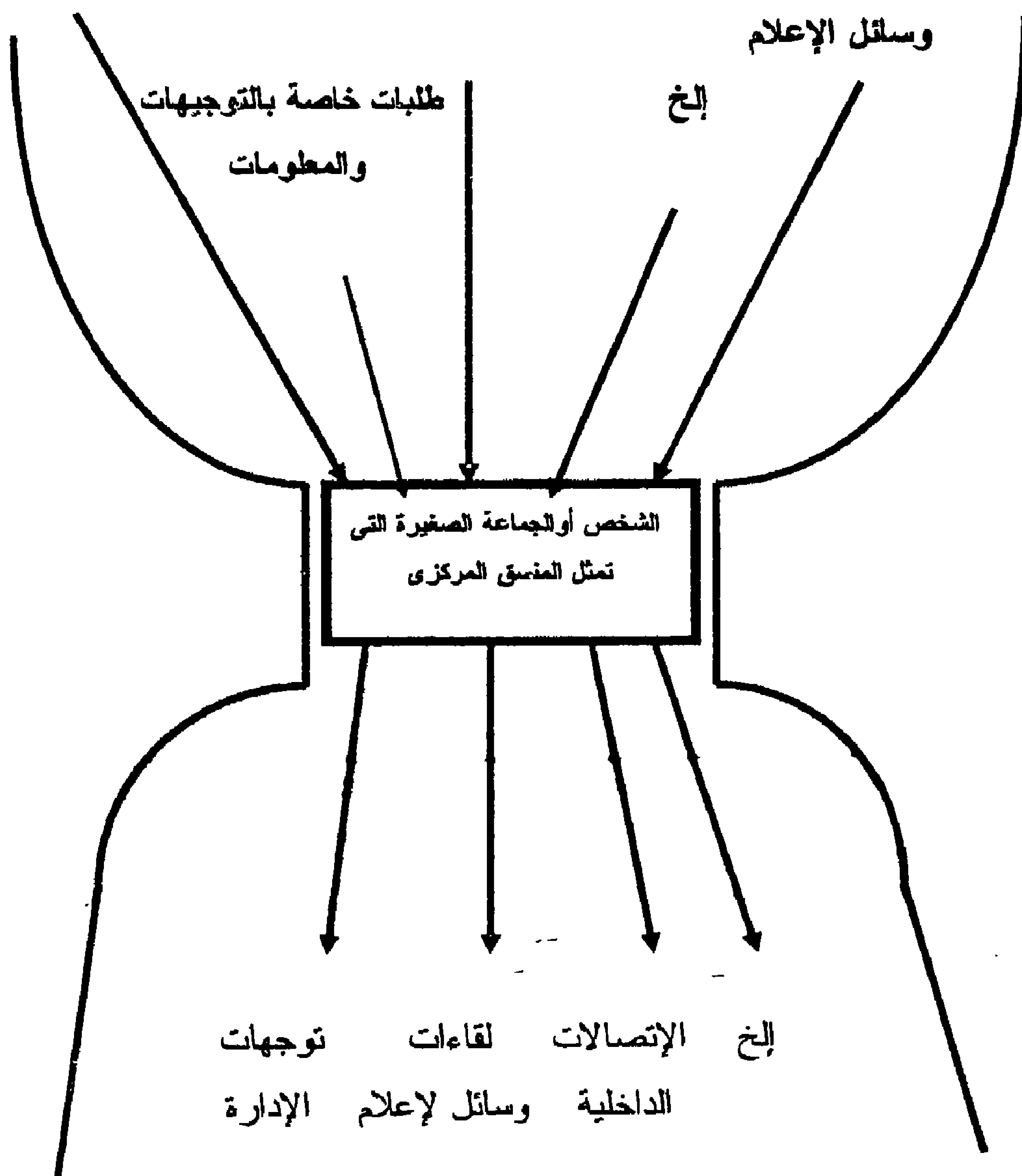
فعندما واجهت شركة Ball بولاية Muncie فى الهند حالة طوارئ لعدم الصلاحية فى المعلبات أثناء موسم الحصاد سنة ١٩٧٥ فقد قامت بتحديد الجمهور المستهدف مثل المستهلكين والموزعين وتجار الجملة والمسئولين الحكوميين ووسائل الإعلام ، ثم الموظفين والإدارة ومجتمع الأعمال . وكقاعدة عامة فإن مسئولى الإدارة العليا ووسائل الإعلام وكبار المسئولين فى المنطقة المتأثرة بالأزمة ينبغى أن تكون خدمات الخطوط المحلية مرتبطة مع الخدمات الدولية حيث أن لكل منهم مكاتب فى كل عاصمة ومدينة كبيرة أحياناً وينبغى إعطاء الملاحظات للوكالات الحكومية كما فى حالة تسرب الكيماويات وبعض المواد السامة . (١)

والشكل التالى يوضح سير الإتصالات أثناء الأزمة : حاول أن تتأكد من أن كافة مدخلات المعلومات تسير خلال نقطة تنسيق وحيدة قبل أن تتحول إلى مخرجات — وذلك يكفل إطلاع الجميع على ما يحدث ، ويجنب المنظمة مساوىء الظهور بمظهر " المتحدثة بلسانين". (٢)

---

(١) Ipid, p. 109 .

(٢)Michael Bland , communicating out of acrisis , op. cit , p. 68.



طلبات خاصة بلقاءات توجيهات رسائل الإدارة العليا التفاصيل
وسائل الإعلام
إلخ
طلبات خاصة بالتوجيهات
والمعلومات
الشخص أوالجماعة الصغيرة التى
تمثل المنسق المركزى
إلخ الإتصالات لقاءات توجهات
الداخلية وسائل لإعلام الإدارة

والشكل السابق يوضح ضرورة إنسياب المعلومات وصدورها من خلال مصدر واحد أثناء إدارة الأزمة حيث يجب أن تتشابه عملية الاتصال النموذجية لإدارة الأزمة مع "الساعة الرملية" الموضحة بالشكل السابق .

وعادة ما تتمثل نقطة التنسيق المركزية من خلال شخص بعينه مثل حارس البوابة Gate Keeper والذى يعمل ضمن فريق اتصالات الأزمة أو على الأكثر من خلال جماعة صغيرة من الأفراد العاملين جنباً إلى جنب والحريصين على تبادل المعلومات فيما بينهم فى كافة الأوقات. (١)

من الأهمية عند التخطيط لإدارة الأزمة تحديد أسماء المتخصصين فى مختلف المجالات التى يمكن أن تتعرض للأزمات ويجب تحديث هذه القائمة بشكل مستمر.

فمثلاً عند وقوع أزمة بسبب تسرب مواد سامة ينبغى تحديد اسم المهندس أو العالم الذى سيتحدث عن احتمالية تأثيرها على الصحة والأمن ، أيضاً عند سرقة بنك من الذى سيصف عمليات الأمن التى اتخذها البنك ؟ ولو أن الحكومة أعلنت عن سحب منتج ما فمن الضرورى أن يتحدث عن ذلك متخصص فى هذا المجال. (٢)

ثانياً : وظائف الاتصال فى كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة :

تناولت المؤلفات الأجنبية والعربية مراحل إدارة الأزمة وذلك من زوايا عديدة ، بعضها يركز على الجانب الإدارى والآخر على الجانب الاتصالى ودور العلاقات العامة فيها على وجه الخصوص ومسئولياتها عن اتصالات الأزمة ،

---

(١) Micheal Bland , op. cit. p. 66 .

(٢) Frand M. corrado , Media for managers , (New Jersey : printice Hall inc , 1984), p. 109 .

بينما تناولت دراسات أخرى بشكل أكثر اكتمالاً متضمناً المهام الإدارية والاتصالية معاً. (١)

لذلك فقد كان من الطبيعي اختلاف الباحثين فى تناولهم لمراحل إدارة الأزمة فنجد أن البعض يرى أن إدارة الأزمة تمر بأربعة مراحل رئيسية هى :

- تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة Mitigation
- الاستعداد و التحضير Preparedness
- المواجهة Response
- إعادة التوازن (٢) Recovery

والبعض الآخر من الباحثين يرى أن إدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل أساسية هى : (٣)

١ – ما قبل وقوع الأزمة : أو ما يعرف بإجراءات المنع المسبق من خلال إجراءات الوقاية والاستشعار بالأزمة والتنبؤ بها والإنذار المبكر لقرب وقوعها حتى يمكن تلافيها .

٢ – إجراءات المواجهة والتعامل مع الأزمة : فى حالة ما إذا خرجت الأزمة للحيز الخارجى وبدأت تحدث تفاعلاتها وذلك للحد من آثارها وتضييق نطاقها.

---

(١) كريمان فريد ، تقسيم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة، مرجع سابق ، ص١٠ .

(٢) عطية حسين أفندى ، اتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى (القاهرة : بدون ناشر ١٩٩٤) ص٠ص ٩٣ – ٩٦ كما أشارت هذه المراحل أيضاً منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ص٠ص ٧٠ ، ٧١ .

(٣) محمد محمد الشامى ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٠ ، ١١ .

٣ – إجراءات ما بعد الأزمة : من خلال دراسة ماذا حدث ؟ ولماذا حدث؟ ووضع ما يكفل عدم تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة .

غير أن الدراسات التى تناولت دراسة مراحل إدارة الأزمات بشكل متكامل من حيث تعاون الجميع وتكامل الجهود فى عمل جماعى يقوم على مبدأ المسئولية الجماعية حيث أن القصور فى المهام الإدارية ينعكس سلبياً على كفاءة إعلام الأزمة والعكس صحيح .

ووفقاً لوجهة النظر هذه يمكن القول بأن إدارة الأزمة تمر بخمسة مراحل رئيسية وذلك للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة وهى على النحو التالى :

مرحلة إشارات الإنذار	Signal detection
مرحلة الاستعداد والوقاية	Preparation / Prevention
احتواء الأضرار أو الحد منها	Contain ment damage lemtation
استعادة النشاط	Recovery
التعلم	Learning

وسنعرض بالتفصيل لهذه المراحل وذلك على النحو التالى : (١)

١ - الاتصال ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار :

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التى تبنىء باحتمال وقوعها والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات. (٢)

وغالباً ما توجد فى كل منظمة نقاط محركة للأزمة ، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت فهى بمثابة نقاط ضعف قد تنبىء باحتمال وقوع أزمة ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافى ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة وجود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة . (٣)

---

(١) تناولت المؤلفات الآتية مراحل إدارة الأزمة بالتفصيل وذلك على النحو التالى :

- محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣) ص٠ص ٤٨- ٥١ .
- مصطفى عبد مصطفى ، تنظيم مراكز إدارة الأزمات ، نموذج مقترح للدول النامية ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الاسماعيلية : كلية التجارة جامعة قناة السويس ، ١٩٩٥) ص٠ص ٤٦- ٤٩.
- رجب عبد الحميد ، دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مرجع سابق ، ص٠ص ٤١ ، ٤٢.
- كريمان فريد ، تقسيم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص٠ص ١١ ، ١٢ .
- منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص٠ص ٧٢ — ٧٥ .

(٢) رجب عبد الحميد ، دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

(٣) كريمان فريد، تقييم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١١ .

وتصر المنظمات المستهدفة للأزمات والتى يسودها ثقافة تنظيمية مجهضة لجهود إدارة الأزمات على تجاهل إشارات التحذير بل فى بعض الأحيان تعمل على اسكاتها ومعاقبة من ينذر بتلك الأزمات ، فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغير قابلين لحدوث أضرار أما المنظمات المستعدة للأزمات فيتوافر لها حساسية مناسبة لالتقاط تلك الإشارات والتعامل معها ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة ، فمثلاً المطالب المالية للعمال قد تكون مقدمة للاضرابات أو العبث الداخلى بالمنتج بينما زيادة الأعطال قد تكون مؤشراً على فشل المعدات ووقوع حوادث . (١)

٢ – الاتصال ومرحلة الاستعداد والوقاية :

وتتضمن قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها ودور كل قطاع إدارى فيها ومسئوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات فى حالة حدوثها بأقل أرتباك ممكن وأكثر سرعة ويتم تدوين هذه الخطوات فى شكل خطة عمل تضمن الخطوات الرئيسية ودور كل قطاع فيها .(٢)

ووفقاً لهذه المرحلة أيضاً فإنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات وتعمل كمجس – لاى علاقات للضعف قد تسبب أزمات ، وبالتالى معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم فى الحاق الضرر بالمنظمة. (٣)

---

(١) منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ٧٣ .

(٢) كريمان فريد ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

(٣) رجب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

وإذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهتها عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر.(١)

٣ – الاتصال ومرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها :

فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها ويتم عقد اجتماع فورى لفريق إدارة الأزمة للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفاً فى ضوء الموقف الفعلى لأحداث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها واتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو التقليل من تأثيراتها السلبية تمهيداً لاستعادة نشاط المنظمة وهو ما يعنى تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية .

وتتضمن هذه المرحلة مسارين متوازيين أحدهما إدارى مثل إصلاح التلفيات وإعادة التشغيل .... إلخ ، والآخر اتصالى إعلامى يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية وقوالبها الفنية وجدولة الحملة الإعلامية والإعلانية للمنظمة[٢]

ووفقاً لهذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر فمن المستحيل منع وقوع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم ، وبالتالى فإن المرحلة التالية فى إدارة الأزمات هى الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار .[٣]

ولا شك أن كفاءة وفاعلية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على

---

(١) منى صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص ٧٣ .

(٢) كريمان ندا ، مرجع سابق ، ص ص ١٣ ، ١٤ .

(٣) رجب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٤١ ، ٤٢ .

المرحلة السابقة ومن الضرورى عزل الأزمة Isolating the crisis لمنعها من الانتشار فى باقى أجزاء المنظمة ، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة وتترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن الإنابة لهم . (١)

٤ – الاتصال واستعادة النشاط :

وهى تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التى فقد وعادة ما ينتاب الجماعة التى تعمل فى هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف فى مواجهة خطر مجدد. (٢) ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث .

وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية فى عملية إعادة التوازن هى :

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن .
- المعرفة بما ينبغى تحقيقه فى مرحلة إعادة التوازن .
- القدرة على انجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعماً مالياً.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية وتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك

---

(١) منى صلاح الدين شريف ، مرجع سابق ، ص ٧٤ .

(٢) رجب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

فى وقت متأخر . (١)

ولا ينبغى فى هذه المرحلة أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند انقضاء الأزمة بل يجب أن يستمر جهاز العلاقات العامة فى القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التى تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية وتستخدم فى ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية بعد انتهاء الأزمة مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأى ورجال الإعلام وتنظيم المهرجانات المختلفة . (٢)

وفى هذه المرحلة يجب إعادة دعوة وسائل الإعلام وأخبارهم بالإجراءات الى اتخذتها المنظمة لإدارة هذه الأزمة والخطوات المستقبلية الوقائية لمحاولة منع وقوع أزمات مستقبلية ، وهنا الموقف الجديد ربما يكون فى صالح المنظمة ولكن الأمر يتوقف على طبيعة الأزمة التى وقعت والمثير للعجب أن الإنجازات التى تحققها المنظمة فى مواجهة الأزمة ربما تتلاشى عند وقوع أزمة جديدة . (٣)

٥ — الاتصال ومرحلة التعلم :

وتتضمن تلك المرحلة دروساً هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التى مرت بأزمات معينة وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه فى الماضى رغم أنه مؤلم حيث يثير ذكريات الماضى

---

(١) منى صلاح الدين شريف ، مرجع سابق ، ص ٧٤ .

(٢) كريمان فريد ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

(٣) Frank Jefkins , public relations techniques , First , published , (London : Heinemann professional publishing L.T.D , 1989) , p. 298

التى خلقتها الأزمة . (١)

يتم أيضاً دراسة وتقويم الخطة الإدارية والإعلامية التى تم تنفيذها وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف فيها واستخلاص الدروس المستفادة منها وهنا نستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك قياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة ، وقياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية التى تم استخدامها واستخلاص الدروس من نتائجها للاستفادة منها فى المستقبل من خلال التوجيه بإجراء تعديلات فى القواعد أو النظم أو الهيكل الإدارى أو توزيع المسئوليات، وبالتالى تجنب حدوث أزمات فى المستقبل . (٢)

ويمكن للمنظمة أن تحسن من قدراتها فى إدارة هذه المرحلة عن طريق ما يلى:

- مراجعة الأزمات السابقة .
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد .
- المقارنة بين الأعمال التى تمت بصورة جيدة وتلك التى تمت بطريقة غير سليمة .
- التعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى المحتملة .
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية
- اتباع أسلوب العصف الذهنى والابتكار مع فريق إدارة الأزمات.

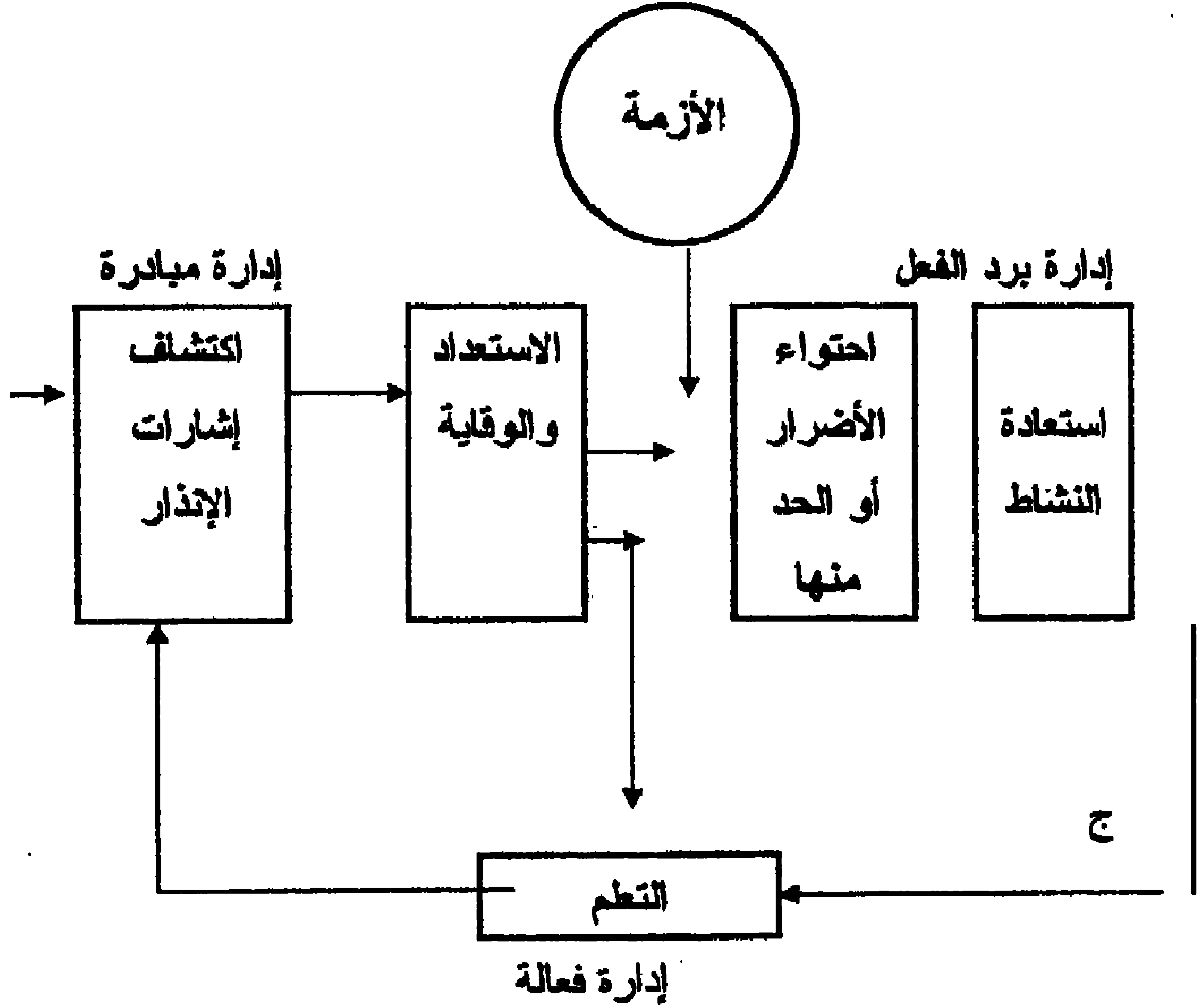
---

(١) رجب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

(٢) كريمان فريد ، مرجع سابق ، ص ١٦ .

- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية . (١)

والشكل التالى يوضح المراحل السابقة لإدارة الأزمة (٢)



وتشير نتائج بعض الدراسات إلى عدم وجود توازن بين أدوار ووظائف الاتصال والإعلام وبين المراحل المختلفة في عمر الأزمة إذ تركز جهود الاتصال

---

(١) منى صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص ٧٧ .

(2) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق ، ص ٤٧ ، أشارت إلى هذا الشكل أيضاً :

- منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة لبقاء ، ص ٧٢ .
- كريمان فريد ، مرجع سابق ، ص ١١ .

والإعلام على مرحلتين هما الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار أو مواجهة الأزمة بينما يقل الاهتمام ببقية مراحل وأطوار الأزمة خاصة مرحلة استعادة النشاط والتعلم وعادة ترتبط جهود الإعلام فى مرحلة الاستعداد والوقاية بنشر المعلومات والارتقاء بالوعى العام لدى الجمهور وتغيير السلوك والاتجاهات وبناء المعانى والصور وهى أمور تدخل فى نطاق ما يعرف بالتأثيرات غير المباشرة أو بعيدة المدى للإعلام.

وفى المقابل تنصب جهود فاعليات الإعلام أثناء مواجهة الأزمة – احتواء الأضرار – على إرسال التحذيرات وتنظيم جهود الحماية والارتقاء علاوة على احتواء المشاعر السلبية لدى الجمهور أو الحد منها وهى عمليات تندرج ضمن مايعرف بالتأثيرات المباشرة أو قصيرة المدى للإعلام . (١)

إن النظرة الاستراتيجية العامة المرتبطة بتحديد استراتيجية العمل لإدارة الأزمة فى مراحلها المختلفة قد يمتد لفترة ما بين عدة دقائق إلى عدة ساعات اعتماداً على الفترة التى استغرقناها فى تكوين تلك النظرة وسوف نحتاج إلى المراجعة الدورية كلما دخلت الأزمة فى مرحلة جديدة ومن خلال تلك النظرة سوف نتمكن من صياغة مدخل استراتيجي أفضل يمكن أن ينقل بدوره إلى كل المشاركين بالأزمة ممن يقفون إلى جانبا . (٢)

---

(١) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ٣٦٣

(٢) Michael Bland , communicating of of a crisis , op . cit . p. 65 .

المبحث الثالث
النماذج والنظريات الهامة فى مجال اتصالات الأزمة

مقدمـــــة :

شهدت السنوات العشرون الأخيرة كثيراً من الدراسات والأبحاث الخاصة بالأزمات وأسبابها وطرق تناولها وكيفية استعادة النشاط بعد حدوثها ودور الاتصالات فى مواجهتها وقد اتجه معظم الباحثين إلى استخدام منهج دراسة الحالة المعتمدة على الخبرة واستخدم بعضهم المنهج المقارن ، ولجأ الفريق الثالث إلى استخدام المنهج التجريبى المبنى على الملاحظة والاختبار . (١)

وبشكل عام فإن هناك أربع مراحل أسياسية للتطور فى أى نظام جديد :

- القيام بالدراسات التجريبية .
- ربط الدراسات بنماذج وصفية عامة .
- اكتشاف تفسيرات نظرية عامة للأسباب والنتائج .
- تطوير التوقعات أمام اختبار التفسير للوصول إلى نظرية عامة.

وفى مجال دراسة الأزمات فقد ركز معظم الباحثين منذ عام ١٩٦٠ على المرحلة الأولى وبداية عام ١٩٧٠ ركزت الدراسات على المراحل الثلاثة الأخرى.

وبداية من عام ١٩٨٤ بدأ كثير من الباحثين فى تطوير نماذج أعطت تفسيراً عاماً فى مجالات معينة ، والبعض الآخر قدم دراسات تنبؤية فى مجال إدارة الأزمات .

وباستعراض هذه الدراسات والنماذج التي اهتمت بدراسة إدارة

---

(١) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، مرجع سابق ، ص ٨٣.

الأزمات نجد أن الدراسات التى تناولت اتصالات الأزمة لم تحظى بقدر كبير من الاهتمام فهى تمثل فقط ٨،٣ ٪ من إجمال الدراسات التى أجريت فى إدارة الأزمات. (١)

وبالنظر إلى هذه النماذج والنظريات نجد أنها ركزت على دراسات حالة لأزمات بعينها وكيف تم التعامل معها أو فى استخراج قائمة عملية من النصائح للقائمين على إدارة الأزمات باستخدامها فى كل ازمات على اختلاف أنواعها ولكل أنواع المنظمات وكلا النشاطين لا يوفران نموذجاً نظرياً قابلاً للتطبيق بنجاح على الحالات المختلفة للأزمات وركز معظمها على الأزمات الاقتصادية التى تواجه الشركات.

أما فيما يتعلق بالنماذج والنظريات التى تناولت اتصالات الأزمة أو إعلام الأزمات نجد أن هناك مجموعة من النماذج الهامة التى وضعت فى هذا المجال ومنها على سبيل المثال نماذج اتصالات الأزمة فى ظل نظرية إدارة القضايا ونماذج اتصالات الأزمة فى ظل النظريات الرمزية.

ورغم ذلك فإن تلك الدراسات لم تحظى بقدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين فهى تمثل فقط ٨.٣ ٪ من إجمالى الدراسات التى أجريت فى مجال إدارة الأزمات . (٢)

وقد بذلت محاولات عديدة من قبل الباحثين من أجل تطبيق بعض النظريات الخاصة بإدارة الأزمات بشكل عام فى مجال دراسات اتصالات الأزمة مثل دراسة برسيلا ميرفى ١٩٨٧ Priseilla Marphy عن نظرية المباريات كنموذج للاتصال أثناء الأزمة ، وأيضاً دراستها عام ١٩٩٦ عن استخدام نظرية

---

(١) المرجع السابق ، ص٠ص ٨٣ – ٨٤ .

(٢) منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص٠ص ٨٣- ٨٤.

الفوضى كنموذج فى إدارة الأزمات والقضايا.

ورغم أن معظم الدراسات التى اهتمت بدور اتصالات الأزمة فى إدارة الأزمات لم تهدف إلى تقديم نموذج نظرى يمكن تعميمه على أزمات أخرى إلا أن مراجعة أو بيان اتصالات الأزمة تكشف وجود بعض المساعى والمحاولات الجادة والحديثة للخروج من دائرة العمومية والنصائح العامة إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة وأهم هذه المساعى التنظيرية يمكن تقسيمها إلى مظلتين رئيسيتين هما : (١)

١ – اتصالات الأزمة فى ظل نظرية إدارة القضاياIssues . Management.

٢ – اتصالات الأزمة فى ظل النظريات الرمزية Symbolic وأهم هذه النظريات المستخدمة هى نظرية استراتيجيات الرد على الأزمة Crisis Respose Strategy ونظرية خطاب إصلاح الخلل الطارئ على الصورة المؤسسية Image Repair Descourse .

بالإضافة إلى محاولات الباحثين لتطبيق بعض النظريات الاجتماعية فى مجال اتصالات الأزمة مثل نظرية المباريات ونظرية الفوضى.

ويرى ستيرجيس Sturges O.L (١٩٩٤) أنه رغم أن أدبيات إدارة الأزمات تقر الحاجة إلى التعامل مع كل مرحلة من مراحل الأزمة لإرضاء احتياجات وتحديات مختلفة إلا أن الاتصال خلال الأزمة لا يزال محجماً على شكل عموميات تتحدث عن الدقة والحالية بدون الأخذ فى الاعتبار احتياجات الجمهور النفسية والمادية التى تختلف باختلاف مراحل الأزمة ويعيب ستيرجيس على أدبيات اتصالات الأزمة عدم إعطائها اهتماماً كافياً لحقيقة أن الجماهير

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص

المختلفة بل والرأى العام بشكل عام له تصوراته حول المؤسسة قبل الأزمة وأنه سيكون له ذلك أيضاً خلال الأزمة كما سيكون له ذلك بعد الأزمة.

وفيما يلى نستعرض بإيجاز أهم النماذج والنظريات التى تناولت اتصالات الأزمة ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : النموذج المتوازن لاتصالات الأزمة .

ثانياً : نموذج جيمس لوكا زيسكى James E. Lukas zewski عن اتصالات الأزمة :

ثالثاً: نظرية الاعتذار .

رابعاً : نظرية المباريات كنموذج للاتصال أثناء الأزمة .

خامساً : استخدام نظرية الفوضى كنموذج فى إدارة الأزمات والقضايا

وذلك على التفصيل التالى :

أولاً : النموذج المتوازن لاتصالات الأزمة :

يقدم الباحثان ألفونسو جونزاليس هيريرو وكونيلين برات . Gonzalez Herrero and C.Partt (١٩٩٥ – ١٩٩٦) نموذجاً يسميانه النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة Integrated symmetrical crisis communications ويقولان أنه مبنى على دمج ثلاث جوانب نظرية هى :

- النظرية الموقفية لجرونينج عن الجماهير.
- ومنظور إدارة القضايا المطبق على الأزمات
- والتوجه الذى ينظر إلى الاتصالات على أنها ثنائية الاتجاه Two.Way ومتوازية Symmetrical .

وبناء على هذه التوجهات النظرية الثلاثة وآخذين فى الاعتبار ما اقترحه ستير جيس وغيره عن مرور الأزمة بمراحل متعددة يقدم الباحثان نموذجهما

المكون من أربعة خطوات رئيسية هى :

- إدارة القضايا . - والتخطيط لمنع الأزمة .
- والأزمة - وما بعد الأزمة (١) .

وتحتوى كل مرحلة من المراحل الأربع السابقة على افتراضين :

الأول : أن لكل أزمة دوره حياة مثلها مثل أى كائن حى.

أما الثانى · فهو أن أفضل وسيلة لتجنب التغطية الإعلامية السلبية هى الإندماج والقيام بأنشطة ذات سمعة اجتماعية أو مسئولية اجتماعية . (٢)

والشكل التالى يوضح الخطوات الأربعة للنموذج عند إدارة الأزمة بفاعلية. (٣)

---

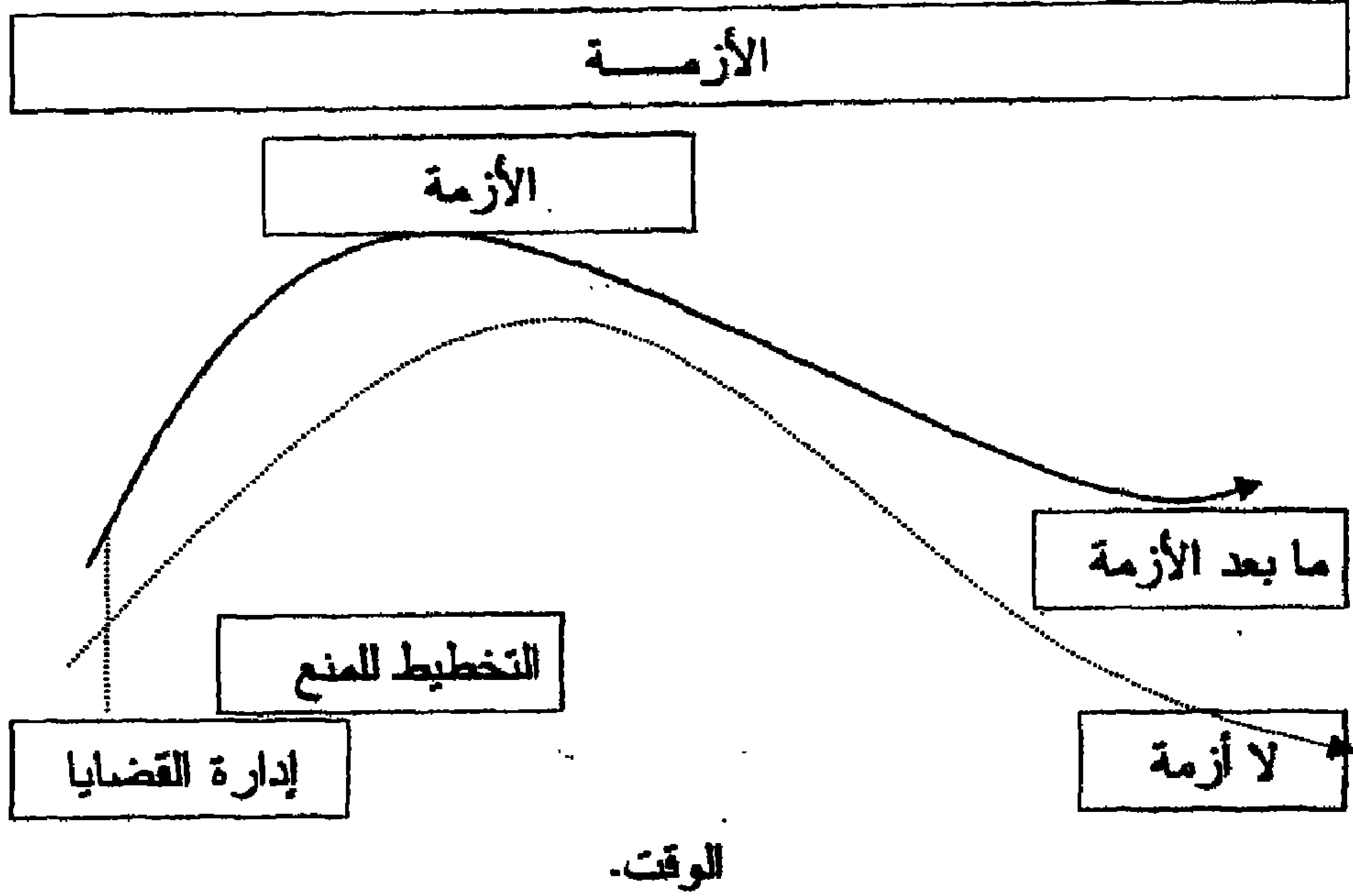
(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٢٤ .

نقلاً عن :

Gonzalez . Herrero and C.Pratt , An integrated symmetrical Model for crisis communication Management , Journal of public relations research 1996 , p.p 79.105

(٢) Alfonso Gonzalez . Herrero and Cornelius B. Pratt , How , To Manage a crisis before , or whenever . it Hits , public relations Quarterly , vol 40 , No 1 , spring 1995 , P. 27.

(٣) Ipid, p. 27.



وفيما يلى سوف نعرض بالتفصيل الخطوات الأربعة للنموذج :

١ – إدارة القضايا Issues management

أول مهمة للمدير المسئول عن اتصالات الأزمة هو ما يمكن تسميته بإدارة القضايا ، وفى هذه المرحلة يجب أن تقوم المنظمة بالآتى :

- مسح البيئة والبحث عن القضايا الفردية التى ربما تؤثر على الشركة فى المستقبل القريب وتؤثر على صورتها.
- جمع المعلومات عن تلك القضايا والتى سوف تثير المشاكل والعمل على تحليلها ودراستها وتقييمها .
- تطوير خطة الاتصالات وتركيز جهود هذه الخطة على منع وقوع الأزمة أو إعادة تغيير مسارها.

والتعلم من أخطاء الشركات المنافسة هو مبدأ فعال فى إدارة الأزمات ووفقاً لهذه المرحلة فإن الإدارة الفعالة للقضايا تسمح للمؤسسة بتجنب الوصول

إلى مرحلة الأزمة.(١)

٢ – **التخطيط من أجل المنع** : Planning. Prevention

وتشترك هذه المرحلة مع المرحلة السابقة وهى إدارة القضايا فى وجود البيئة التحذيرية وفيها تستخدم أيضاً أنظمة المعلومات والتحذير والاتصالات الداخلية.

ووفقاً لهذه المرحلة فإن الشركة توجه جهودها نحو تحديد القضية التى يمكن أن تهددها ثم بعد ذلك العمل على التأثير على مسارها وتغييره.

أما التخطيط من أجل المنع فإنه يوجد عنصر ثالث يضاف إلى العنصرين السابقين وهو المنع . (٢)

وأيضاً يتم وضع خطة طوارئ فى نفس الوقت الذى تستمر فيه جهود المؤسسة بتحرير مسار القضية وتقوم المؤسسة فى هذه المرحلة باتخاذ الإجراءات الآتية :

- استحداث سياسة وقائية للقضية.
- إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجماهيرها المتعددة.
- التحضير لخطة عامة أو خاصة بالطوارئ.
- تحديد الأعضاء المحتملين أو المترقبين لفريق إدارة الأزمة.
- تحديد ممثل المؤسسة المرتقب الذى سيتولى التعامل مع وسائل الإعلام.
- اختيار المكان المناسب الذى سيتخذ مركز عمليات الأزمات مع تجهيزه بالأدوات اللازمة .
- تعليم الجماهير الداخلية على الإجراءات اللازمة التى ستتبع عند وقوع الأزمة والعمل على استحداث بروفات واختبارات لها.

---

(١) Ipid . p. 27.

(٢) Ipid . p. 27.

- تحديد الرسائل والأهداف ووسائل الاتصال الجماهيرية التى ستخدم فى تطبيق خطة اتصالات الأزمة. (١)
- وعلى سبيل المثال كان هناك مناقشات فنية بين خبراء شركة أنتيل Intel inside لأنظمة الكمبيوتر وخبراء هيئة التجارة الدولية International Business Machines corporation (١٩٩٤) بخصوص المنتجات المعيبة التى أنتجتها الشركة وحاولوا حل هذا النزاع ومع ذلك كانت هناك خلافات كثيرة حول الطرق المستخدمة لاختبار المنتج ونتج عن ذلك قرار الهيئة نحو بيع هذه المنتجات بعد اكتشاف عيوبها بحوالى ستة أسابيع وهنا لم تفشل شركة أنتيل فى منع تطور القضية فقط وإنما فشلت أيضاً فى تنفيذ خطة فعال للأزمة.

والتخطيط هو حجر الأساس فى إدارة الأزمات فعندما نشعر أن قضية معينة قد تجاوزت حدود إدارة القضايا وعندما ندرك أن مشكلة وشبكة الحدوث وعندما تتغير قضية بسرعة فى حدتها عندئذ يجب أن تستخدم المنظمة أنظمة جمع المعلومات والتحذير للتحكم فيها وإدارتها بفاعلية ، وفى نفس الوقت يجب على الشركة أن تستعد جيداً للأزمة المحتملة فى حالة حدوثها. (٢)

وفى هذه المرحلة أيضاً يجب على المنظمة تقدير ما يلى :

- أبعاد المشكلة .
- درجة تحكم المنظمة فى الموقف .
- الاختيارات المتاحة لتطوير خطة الاتصالات.

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١٢٧

(٢) Alfonso Gonzalez . Herrero and C. B. Pratt . How . To Manage a crisis before . or whenever . it Hits . op. cit. p. 27.

وتلعب البحوث دوراً هاماً في كل خطوات إدارة الأزمات فيجب على المنظمة التأكد من أن خططها تبين وعياً بالاتجاهات العامة للجمهور ، ومن ثم فإن التغذية المرتدة أو رجع الصدى سوف يتيح للشركة التعرف على آراء جمهورها ومدى صورتها لديهم والاستفادة من ذلك فى تطوير خطة اتصالات الأزمة .

وتساعد البحوث أيضاً على تقييم الموقف لأن تقييم الأزمة المحتملة يجب أن يتم بصورة متكررة ، وإذا أدارت الشركة القضايا فى هذه المرحلة بصورة فعالة فإنه يمكن تجنب وقوع الأزمة ومن ثم تصل الشركة إلى نقطة " لا أزمة " كما يشير النموذج ، أو على الأقل التقليل من النتائج والآثار السلبية للأزمة عند حدوثها. (١)

٢ – الأزمة Crisis

وفى هذه المرحلة تكون كل الجهود الوقائية التى قامت بها المنظمة قد استنفذت فإذا لم يكن لدى المنظمة خطة لإدارة الأزمة أو عولج الموقف بطريقة خاطئة فإن استجابة المنظمة سوف تقتصر على رد الفعل تجاه الأزمة أو على استخدام إجراءات طارئة للتقليل من الخسائر المحتملة .

وفى هذه المرحلة يجب أن تقوم المؤسسة بعمل الآتى :

- تقييم استجابة الشركة للأزمة .
- تحليل وتقييم التغطية الإعلامية السلبية للأزمة والمنظمة ومحاولة الاتصال بالجمهور وإعلامهم بجهود المؤسسة والإجراءات التى اتخذتها لإدارة الأزمة.(٢)
- تحديد أعضاء فريق إدارة الأزمة بدقة وأيضاً تحديد ممثل المؤسسة وتدريبه ليتعامل مع وسائل الإعلام.

---

(١) Ipid, 27 .

(٢) Ipid , p.28.

- العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعى لاكتساب تأييد طرف ثالث.
- التحكم والسيطرة على الشائعات بتزويد وسائل الإعلام بمعلومات متجددة وحالية ودقيقة.
- مواصلة إنجاز الأعمال الروتينية المضادة . (١)

٤ - ما بعد الأزمة Post . crisis

فى كل أزمة توجد حالة ما بعد الأزمة وفيها تحاول المنظمة تحسين صورتها لدى جماهيرها لتصبح كما كانت عليه قبل حدوث الأزمة وتسعى بصورة فعالة إلى القضاء على آثار الأزمة .

ففى الأزمة التى واجهت شركة ماكدونالدز McDonalds`s عام ١٩٩٢ عند سقوط فنجان من القهوة الساخنة على سيدة عجوز وإصابتها بحروق شديدة وقضت لها المحكمة بتعويض مالى كبير ، فرغم أن الأزمة كانت تحظى بتغطية إعلامية كبيرة إلا أنه بمرور الوقت أصبح التأثير السلبى لهذه التغطية ضعيف وقد تعلمت الشركة وبعض الشركات المنافسة كيفية الاستجابة للقضايا المماثلة ، ففى ديسمبر ١٩٩٤ سقطت امرأة فى دورة مياه إحدى فروع ماكدونالدز ورفعت دعوى قضائية على الشركة . وفى يناير ١٩٩٥ ادعت امرأة من كاليفورنيا أنها أصيبت بدرجة كبيرة من القهوة الساخنة ورفعت دعوى قضائية أيضاً على شركة ستاريكس للقهوة. وفى نفس الشهر رفع رجل بريطانى دعوى قضائية على فرع ماكدونالدز فى لندن نظراً للحروق الشديدة التى سببتها إحدى الفطائر الساخنة التى تقدم للعملاء.

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٢٧ - ١٢٨ .

أما شركة أنتيل للكمبيوتر فقد استردت وضعها المالى الذى كان مهدداً وذلك بعد أسابيع من الأزمة ومع ذلك فقد رأى الكثير من الخبراء أن هذه الأزمة قد أثرت بالسلب على صورة الشركة ومنتجاتها .كشركة مصنعة لأنظمة الكمبيوتر وذات جودة كبيرة ، بل أثرت هذه الأزمة على صناعة أنظمة الكمبيوتر بأكملها. (١)

وفى هذه المرحلة يجب أن تتخذ المنظمة الإجراءات الآتية :

- الاستمرار فى الاتصال بجماهيرها والاهتمام بهم وأيضاً الاستمرار فى بذل الجهود للتقليل من حدة القضية وحرص المنظمة على حلها وعدم تطورها.
- الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وتزويدهم بكافة المعلومات الجديدة والمتاحة عن القضية والإجراءات التى تم القيام بها.
- تطوير خطة اتصالات طويلة المدى للتقليل من الآثار السلبية للأزمة. (٢)
- يتم بشكل عام تقييم خطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الإدارة والعاملين فيها .
- استخدام التغذية المرتدة فى تحسين وتطوير خطة الأزمة. (٣)

والشكل التالى يوضح النموذج الذى وضعه كل من ألفونسو جونزاليز وبرات عام ١٩٩٥ لاتصالات الأزمة . (٤)

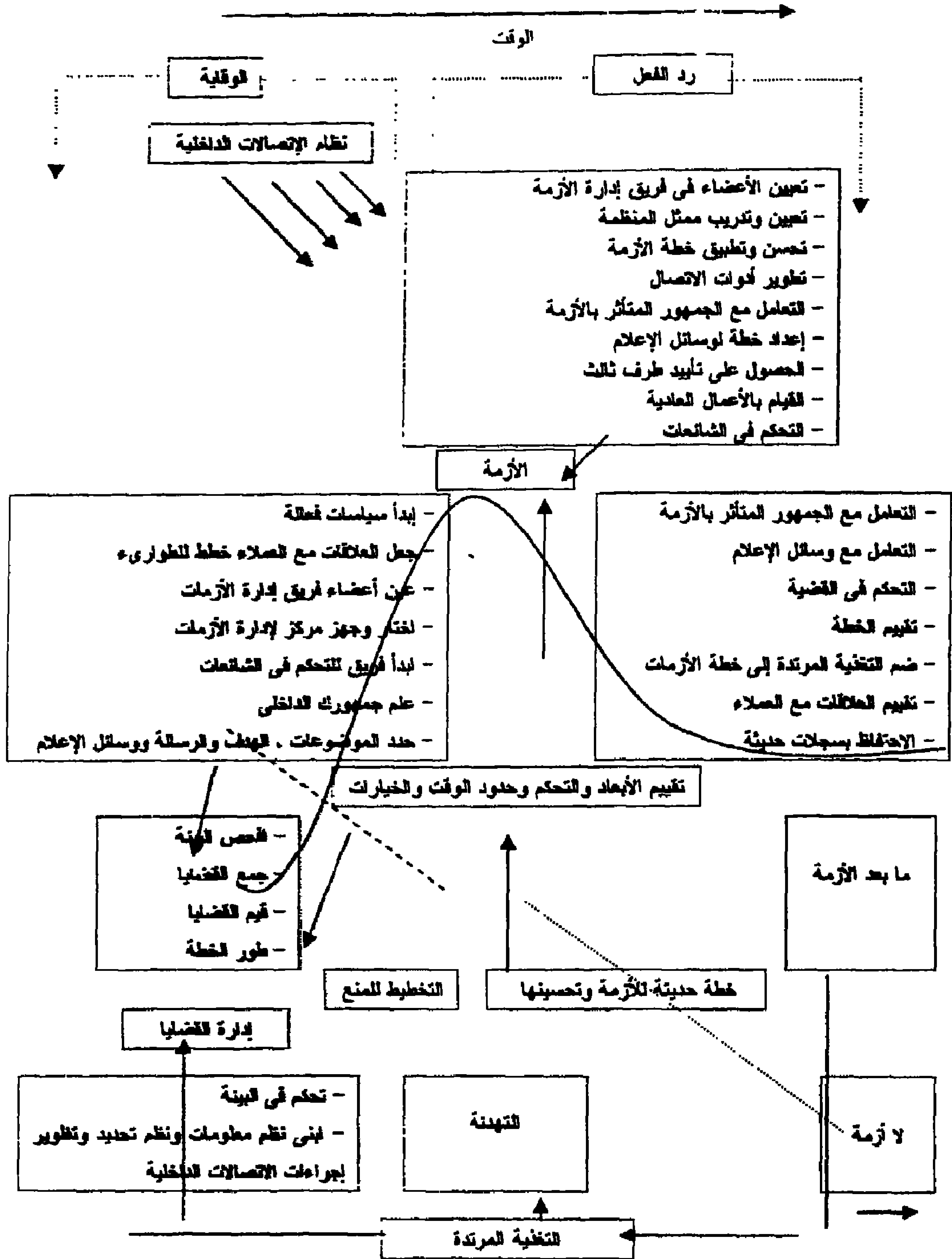
---

(١) Alfonso Gonzalez . Herrero and Cornelius B. Pratt . How To Manage a crisis before , or whenever . it Hits , op . cit , P. 29.

(٢) Ipid , p. 29 .

(٣) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١٢٨ .

(٤) Alfonso Gonzalez . Herrero and C. B. Pratt , How To Manage a crisis before , or whenever . it Hits , P. 27.



ويتميز هذا النموذج بأنه من أوائل النماذج التى وضعت لتصوير طبيعة

اتصالات الأزمة ويتميز أيضاً بالتالى :

- يظهر النموذج أهمية التخطيط كنشاط هام يخدم الهدف الاستراتيجى وهو منع وقوع الأزمة.
- يلفت النموذج انتباهنا إلى أهمية مراقبة البيئة المحيطة للبحث عن جذور الأزمة والتدخل فى مجرى حياتها قبل أن تستفحل وتتحول إلى أزمات.
- يضع النموذج قيمة كبيرة على كل من التخطيط كنشاط استراتيجى لاتصالات الأزمات والتعلم كنشاط استراتيجى أيضاً للاستفادة من التجارب والخبرات.
- منظور النموذج العام هو منظور طويل ووقائى أساساً .

إلا أن هذا النموذج لا يوفر الخصوصية النظرية لاتصالات الأزمة ولا يميز بين الاتصالات اللازمة للقضايا والاتصالات اللازمة للأزمات وهذه النقطة يشير إليها عدم إيلاء النموذج الاهتمام الكافى بأهم خصائص اتصالات الأزمة وهى تغطية وسائل الإعلام وتشتد فيها سلبية مواقف وتصرفات واحد أو أكثر بين الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة – أيضاً لا يقدم النموذج لنا جديداً فى كيفية علاج الأزمة اتصالياً أو كيف نقوم بالاتصالات العلاجية الضرورية والهامة لإخراج المؤسسة من الأزمة وقت وقوعها ، ويكتفى النموذج فقط بتقديم مجموعة من العموميات الخاصة بالتعامل مع الأزمة ومواجهتها . (١)

ثانياً : نموذج جيمس لوكا زيسكى James E. Lukas zewski عن اتصالات الأزمة : (٢)

تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للإتصال أثناء إدارة

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٢٨ – ١٢٩ .

(٢) James E. Lukas zewski , establishing endividual and corporate crisis communication standards : the principles and protocols . public relations quarterly vol. 42, No3 , Fall 1997, P. p.p 1-17.

الأزمة ، وذلك على النحو التالى :

- السياسية العامة للاتصال .
- أولويات الاتصال .
- القواعد الأساسية للاتصال أثناء إدارة الأزمة .
- معايير الاتصال القياسية أثناء إدارة الأزمات .

ويمكن استعراض هذه المراحل بالتفصيل على النحو التالى :

١ ـ السياسية العامة للاتصال :

وقد وضع لها عدة معايير أساسية هى :

- الإنفتاح على الآخرين والقدرة على الوصول إليهم وأيضاً القدرة على الرد.
- الصدق ..... الأمانة غير المشروطة هى السياسة.
- فورية الاستجابة.
- لا وجود للأسرار فى السلوك ، الاتجاهات وفى الخطط وحتى فى القرارات الاستراتيجية.

٢ ـ أوليات الإتصال :

هناك عدة اعتبارات لأولويات الإتصال عند وقوع الأزمة وهذه الأولويات يمكن ترتيبها على النحو التالى :

- الأولوية الأولى : وهى خاصة بالمتأثرين مباشرة من جراء الأزمة وهم الضحايا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .
- الأولوية الثانية : العاملين (وهم فى بعض الأحيان يكونوا من الضحايا أيضاً).
- الأولوية الثالثة : للأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر أو ثانوى من الأزمة.

– الأولوية الرابعة : وسائل الإعلام وقنوات الإتصال الأخرى الخارجية.

وعلى الرغم من أنه فى حالة حدوث الأزمات فإن فورية الإتصال تكون مهمة فى جميع المراحل إلا أن وضع ذلك فى إطار منظم يعطى فعالية أكبر للإتصال علاوة أيضاً على أن وجود وسائل الإعلام فى نهاية الأولويات له أسبابه حيث أن عطاء الأولوية للضحايا والمتضريين من الأزمة من خلال امدادهم بالمعلومات الكافية والحقائق الكاملة حتى يكونوا عرضة لاستقاء المعلومات من وسائل الإعلام التى قد تحرف بعض الوقائع.

٣ ـ القواعد الأساسية فى الإتصال أثناء إدارة الأزمة :

وتشمل الأتى :

– الإتصال بالذين تأثروا أو الأكثر تضرراً أولاً .

– الإعلام المحلى هو الأفضل .

– توجيه الخطاب الإعلامى بشكل موحد وذلك سواء من المتحدث الرسمى ، العاملين ، المسئول الرسمى وغيرهم .

– السرعة فى نقل الأخبار الخاصة بالقضية قبل تناولها من أى جهة أخرى.

– ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام .

– اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية .

– التركيز على البعد الأخلاقى والإنسانى فى إدارة الأزمة.

– الإعتماد فى إدارة الأزمة على عملية إدارة صنع القرار وذلك من خلال الخطوات التالية :

أ – تحليل الموقف العام .

ب – الخيارات أو الاحتمالات الموجودة للحل.

ج – اختيار أفضل المعالجات للأزمة.

د – معالجة النتائج غير المتوقعة من جراء اتخاذ القرارات.

٤ ـ إرساء معايير الإتصال القياسية :

Standard- Setting communication protocols

وتشمل الآتى :

– الإستجابة Responsiveness

وذلك بمعنى الاستجابة للحدث أو الأزمة سواء على المستوى الداخلى أو الخارجى من حيث الاستعداد والتجهيز والخطط المسبقة .

– الإنفتاح Opens : وذلك الإنفتاح يكون على المجتمع والجماعات المتضررة من الأزمة ويكون ذلك بسرعة وبشكل متكامل.

– الاهتمام بالمعنيين بالحدث Concern

– الاحترام Respect حتى عندما يتم مهاجمة المنظمة من خلال جهات معينة يجب الرد الموضوعى وعدم الخوض فى مهاترات .

– التعاون Cooperation : وذلك من خلال التعاون مع وسائل الإعلام والمسئولين المحليين والجهات المختلفة المعنية بالأزمة.

– المسئولية Responsibility : حيث يجب عدم إنكار الأسباب الحقيقية وحتى وإن كانت فعلاً تقع على عاتق المنظمة.

– الحساسية Sensitivity : وذلك بمعنى الشعور من البداية بإرهاصات وجود بوادر أزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة وكذلك تحليل تأثير الأزمة بدقة فى حالة وقوعها .

– التكامل Integrity .

– المقارنة Compassion .

– القبول : وذلك فى معالجة الأزمة لابد من وجود اتفاق فى الآراء وعدم الأخذ برأى منفرد لا يوافق عليه الأغلبية.

– التسامح Denerosity وذك من خلال التغاضى عن ما حدث خلال معالجة

الأزمة من الخروج من بعض وسائل الإعلام أو الجهات الأخرى حتى لو ثبت أن ما تناولوه لم يكن صحيحاً.

- الأمانة : Honsety حيث يجب أن نخبر الجماهير بما خرجنا به من تجربة المرور بالأزمة وذلك بمنتهى الصراحة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث أزمات مستقبلية.

ثالثاً : نظرية الإعتذار[1] Apologia theory **كنموذج فى اتصالات الأزمة :**

ترى النظرية أن الكثير من المنظمات والمؤسسات تواجه هجوماً واتهامات من وسائل الإعلام خاصة الصحف التى تقوم بنشر تحقيقات بصفة منتظمة عندما تواجه تلك المنظمات أزمة وأن الجماهير ترى أن تلك الاتهامات المنشورة صحيحة وفى هذه الحالة يتعين على المنظمة أن تتقدم باعتذار وغالباً ما يكون الاعتذار عن "عمل" قد سبب للأفراد أو البيئة خطراً معيناً من خلال السعى إلى تحقيق ربح أو مكسب.

وتشير النظرية إلى أنه يوجد ثلاث استراتيجيات من الاعتذار :

الأول : يركز مقدموه على موضوعات أخرى بغرض تشتيت الجماهير وصرفها عن التهمة الأساسية الموجهة إلى المنظمة.

الثانى : يركز على تحدي صحة تلك الاتهامات الموجهة إلى المنظمة وذلك بتفنيدها والقول بأن تلك الاتهامات لا أساس لها من الصحة.

الثالث : إصدار اعتذار مضاد يشكك - بصفة مباشرة - فى أخلاقيات وسيلة الإعلام التى وجهت الاتهام.

---

(١) Keith Michael Hearit , the use of counter Attack in Apologtic public relation crisis . the case of General Motors Vs. Dateline N.B.C, public relations Review , vol. 22 . No.3 Fall 1996 , p.p 233- 284.

والإعتذار وفقاً لهذه النظرية له هدفان أساسيان هما :

- السعى إلى رفع الاتهامات الموجهة إلى المؤسسة وإثبات أنها باطلة.
- استخدام الحكم بأن الاتهامات باطلة ضد وسيلة الإعلام التى نشرته ومحاولة النيل من تلك الوسيلة.

وإذا تمكن ذلك الاعتذار من إثارة الشبهات حول أخلاقيات وسيلة الإعلام التى نشرت الإتهامات فسوف يكون من السهل الإدعاء بأن تلك الاتهامات لا أساس لها من الصحة.

وترى النظرية أن الهجوم المضاد كاستراتيجية تزيد من قوة المنظمة فى مواجهة الاتهامات المنشورة ويجب أن تعتمد تلك الاستراتيجية فى الهجوم على ما يلى :

- أن تلك الاتهامات والقصة التى رويت بها قد تم نشرها بطريقة غير واقعية وغير منطقية.
- أن تلك الاتهامات مبنية على قصص قديمة وسابقة وليس لها علاقة بما يحدث.
- أن تلك القصة التى نشرت بها الاتهامات جوفاء وليست لكشف الحقيقة ولكن هدفها تشويه صورة الشركة لدى الجماهير.

ويؤكد واضعوا تلك النظرية على أنه يجب توخى الحذر من استخدام هذه النظرية ولا يجب استخدامها إلا فى حالات وظروف معينة وذلك للأسباب الآتية :

- أن هذا الكم الهائل من الاتهامات المنشورة وما يقابله من هجوم من جانب المنظمة قد يأتى بأى نتائج عكسية ليست فى صالح المنظمة.
- لا تحتاج الجمعيات والمؤسسات التى لا تهدف للربح إلى هذه النظرية إلا

في حالات نادرة نظراً لعدم وجود بيئة تنافسية فيما بينها.

- أن هذه النظرية يمكن أن تعرّض المنظمة للكثير من المخاطر خاصة فى مجال اهتزاز صورتها لدى جمهورها ويجب العمل على تحسين الصورة واتخاذ الإجراءات والجهود والأفعال التى تؤدى إلى ذلك بدلاً من الاهتمام بالنواحى القانونية وتوزيع الاتهامات.

أما فى الحالات التى يمكن استخدام تلك النظرية فيجب الالتزام بالآتى:

- التركيز على إعداد التقارير والمعلومات اللازمة والتى تؤكد عدم صحة تلك الاتهامات.
- تقديم ما يثبت أن تلك الاتهامات غير صحيحة.

رابعاً: نظرية المباريات كنموذج للاتصال أثناء الأزمة: (١)

تقترح برسيلا ميرفى ١٩٨٧ استخدام نظرية المباريات كنموذج لمتخذى القرار فى العلاقات العامة خلال الأزمة ولذلك فعند وقوع الأزمة يجب مناقشة كافة المعلومات والأخبار من جانب مسئولى العلاقات العامة وقبل نشرها بوسائل الإعلام. ، فالأساس فى عملية إدارة الأزمات هو التفاوض بين أطراف الأزمة للوصول إلى أفضل النتائج.

وهذه النظرية تفترض أن هناك لاعبين أو أكثر يسعى كل منهم لتحقيق أهدافه وأن أحد اللاعبين هو مسئول العلاقات العامة والآخر هو الجمهور سواء كان داخلى أو خارجى واللاعب المعارض ربما يكون شخصاً واحداً أو مجموعة من الأفراد يلعبون كوحدة مثل شركة منافسة أو مجموعة من الأفراد يجمعها هدف

---

(١) Priseilla Murphy , using Games as a model for crisis communication , public relations Review , vol. X iii , No 4 , winter , 1987 , pp.19-28.

واحد وعلى هذه المجموعة من اللاعبين اختيار الألعاب أو الاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج.

ومن الناحية العملية فإن هذه النظرية تستخدم كأداة تحليلية لصناع القرار حيث تتيح للمسئولين تنظيم بدائل واختيار الاستراتيجيات المناسبة والممكنة. ووفقاً لهذه النظرية فإن الوقت يلعب دور هام لاتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة لذلك يجب على مسئولى العلاقات العامة الاهتمام بعملية الوقت أثناء الأزمة عند القيام بترتيب مؤتمر صحفى أو نشر أخبار متعلقة بالأزمة وفى هذه الحالة فإن مسئول العلاقات العامة هو اللاعب الأول فى المباراة واللاعب الآخر هو وسائل الإعلام وفى هذه المباراة فإن الفوز لوسائل الإعلام هو الحصول على معلومات إخبارية لقصة صحفية عن الأزمة والفوز للاعب العلاقات العامة هو جعل الأزمة تحت السيطرة الكاملة قبل أن تصل أخبارها إلى الجمهور ، لذلك فإن نظرية المباريات بمختلف جوانبها واستراتيجيتها هدفها واحد وهو صياغة مبادئ كاملة بصورة رياضية لتحدد ما هو السلوك الرشيد لأنواع معينة من المواقف الاجتماعية والسلوك الرشيد سلوك مخطط لإنتاج قرارات ومسارات للفعل تجسد أقل السبل تكلفة لتحقيق الأهداف والمحافظة على الخسائر عند أدنى الشروط المقبولة ، وهى بذلك أسلوب للتحليل وأسلوب لاختيار مسارات الفعل المثالى فى المواقف الاجتماعية والدولية والتى تسدى سلوكاً رشيداً وتكون فعلاً موجهة نحو هدف وإنجاز غايات معينة. (١)

ومن المباريات التى يمكن عرضها كنموذج لاتصالات الأزمة ما يلى(٢)

---

(١) اسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراع والأزمات الدولية ، مرجع سابق ، ص ٤٧ .

(٢) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص،ص ١٦٦ – ١٧٠.

١ ـ المباراة الصفرية :

وفيها لابد من أن يربح أحد اللاعبين ويخسر الآخر فعلى سبيل المثال قد يحصل أحد الصحفيين على معلومات قد تضر بسمعة الشركة فى حالة نشرها ولكنه سيعزز موقفه المهنى بهذا النشر وفى هذا مكسب له وخسارة للشركة.

٢ ـ المباراة غير الصفرية :

وفى هذه المباراة تكون هناك فرصة لجميع اللاعبين لتعظيم العائد لكل من الفريقين عن طريق التفاوض وليس فى هذه المباراة خاسر لكن جميع اللاعبين يربحون بصورة أو بأخرى والتعاون بين اللاعبين أساسى فى هذه المباراة لأن القضية ليست خسارة أو مكسب وقد تم تطبيق هذه المباراة فى أزمة التايلنول لشركة جونسون آند جونسون وفيها أمكن تحقيق مكسب لجميع الأطراف عن طريق التعاون بين اللاعبين فوسائل الإعلام استطاعت أن تقدم تفصيلات الأزمة وردود الأفعال وفى نفس الوقت استطاعت الشركة القيام بمجموعة من الأفعال والأنشطة وكسبت بها احترام وتقدير الرأى العام لها.

٣ ـ المباريات فى الوقت :

وهى تهدف إلى اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب ومثال ذلك السيناريو التالى :

عند إبلاغ مدير العلاقات العامة بإحدى الشركات الكميائية بوقوع حادث بخط أنابيب فى أحد أجزاء النظام وأن العمال يحاولون تحديد مكان الكسر وقد يستغرق ذلك عدة ساعات ولذلك يعلم مدير العلاقات العامة بأن هذا الوقت غير مناسب لإبلاغ وسائل الإعلام بالحادث وأن التأخير فى صالح الشركة لأنه يمكن السيطرة على الموقف وأن النشر قد يخلق الأزمة ويضر بسمعة الشركة وحتى إذا لم يتم السيطرة على الموقف فإن هذا التأخير سيمكنه من إعداد المعلومات المناسبة للموقف وأن السرعة فى النشر لن تكون فى صالح الشركة.

ولكن الوقت يعتبر فى غاية الأهمية لأن معرفة وسائل الإعلام بالحادث من مصادر أخرى سيؤدى لاتخاذها مواقف معادية تجاه الشركة.

وهنا سيكون مدير العلاقات العامة أحد اللاعبين ووسائل الإعلام اللاعب الآخر وأن النشر عن الحادث عن طريق مصادر أخرى سيمثل مكسباً للاعب الثانى وخسارة للاعب الأول . لذلك يجب على مدير العلاقات العامة أن يتبع الاستراتيجية التى تقلل من خطورة الموقف عن طريق الموازنة بين تأخير الإعلان عن الموضوع وخطر التغطية الإعلامية ووصولها للرأى العام عن طريق مصادر أخرى وهدف المباراة هنا الوصول إلى الوقت المناسب للإعلان عن الأزمة.

خامساً: استخدام نظرية الفوضى كنموذج فى إدارة الأزمات والقضايا : (١)

تعطى نظرية الفوضى مثالاً طيباً للمواقف التى تسود فيها الأزمات ، فالأزمة تعنى تعاقب أحداث تبدو مع الوقت على أنها نذير خطر وتعقيدات تزداد بسرعة وتتشابه ديناميكياتها مع النظام الفوضوى Chaotic system وتتطور به الأمور بصورة تصاعدية سريعة تنتهى إلى مراحل مركبة من حالة عدم الاستقرار.

وفى بداية الأزمة قد يكون لإحدى المؤسسات سلطاتها ونفوذها على سير الأحداث إلا أنه بعد أن تتصاعد الأحداث إلى نقطة معينة تفقد تلك المؤسسة – فى الغالب – قدرتها وتمثل الأزمات نقاط تشعب ، تعرِّف – بصورة منتظمة – إحدى المؤسسات بطريقة جديدة وغير متوقعة . إن بعض أصحاب النظريات يُعرِّفون الأزمة على أنها نقطة فى تاريخ إحدى المؤسسات ، تغير ثقافتها وعملها

---

(١) Priseilla Murphy , Chaos theory as a model I for crisis communication , public relations Review , vol. 22 , No 2 , summer 1996 . p.p 59 – 112 .

وهذا المعيار هو الذى يميز الأزمة الحقيقية عن مجرد "الحديث السىء" . فعلى سبيل المثال بعد انتشار أنباء ظهور عيوب فى تصميم إحدى المركبات الفضائية ، أصبح ذلك رمزاً لعدم الثقة فى المقدرة التكنولوجية لوكالة الفضاء الأمريكية ناسا Nasa وبعد انفجار مكوك الفضاء تشلنجر فى عام ١٩٨٦ تغيرت صورة وكالة الفضاء الأمريكية ناسا من مؤسسة تستطيع أن تقوم بعمل شىء ما ، إلى مؤسسة لا تستطيع أن تصنع شيئاً صحيحاً غير معيب.

ومع ذلك تؤكد نظرية الفوضى أن تلك اللحظات العصيبة ليست عشوائية أو جزافية ولكن تجمع الأصوات الصاخبة داخل النظام نفسه وهى الأخطر فهناك مؤسسات معينة تضم فيما بينها أنواعاً من الخلل أو العيوب تتكاثر مع مرور الوقت حتى يتوالد عنها أزمات لا دخل للعوامل الخارجية فيها.

ويعتبر تحرك وكالة ناسا Nasa فيما يتعلق بأزمة المكوك تشالنجر مثالاً لمجابهة مثل تلك الأخطاء التى تتعرض لها تلك المؤسسات فقد أنكر شوارتز Schuartz وهو مسئول كبير بالوكالة أن تكون الوكالة بوصفها مؤسسة قد أصبح عملها بعيداً عن الكمال وقد دلل على ذلك بأن الوكالة قد سبق أن أطلقت أكثر من مكوك فضائى بنجاح دون حدوث أخطاء أو عيوب ولذلك فإن تاريخها الناجح يعتبر إسهاماً فى كمال العمل الذى تضطلع به .

والحقيقة أن تلك المأساة – سقوط وفشل تشالنجر – قد عكست صورة وكالة ناسا لدى الجماهير مما حدا بالمسئولين إلى تأجيل إطلاق المركبات بعد ذلك – أكثر من مرة – وذلك خوفاً من الفشل حتى يحققوا أكبر قدر ممكن من الأمان .

وتحدث مثل تلك الأزمات شروخاً فى الثقة بين المؤسسات وجماهيرها ويكون ذلك نتيجة لسوء إدراك تلك الجماهير لما قد يحدث من أخطاء من قبل تلك المؤسسات وكثيراً ما يتعذر تصحيح هذا الإدراك خاصة إذا ما إزدادت

الشائعات بمرور الوقت .

وغالباً ما تحاول المؤسسات محاربة تلك الشائعات بعرض الحقائق ومع ذلك إذا سارت تلك الشائعات فى نظم فوضوية فإن عرض تلك الحقائق يكون تأثيره ضئيل فى مواجهة القلق الذى يسيطر على الجماهير.

ومن وجهة نظر علم الإدارة تعتبر العلاقات العامة جهداً منظماً لتخفيف عدم التيقن Un Certainty لدى الجماهير ويمكنها القيام بذلك إما عن طريق التنبؤ بسلوك الجماهير ومعالجته ، أو عن طريق تحقيق التآلف الكافى مع تلك الجماهير التى يحتمل أن يكون رد فعلها غير متوقع.

وتشير نظرية الفوضى إلى أن الأحداث لها حياة ومنطق خاص بها وهناك مساحة محدودة للتدخل أو كما يسميها بيرنى Bernay "هندسة الرضا" . وفى المجتمع الفوضوى تكمن السلطة فى وحدات جماعية وفردية بصفة خاصة تلك الوحدات البعيدة عن السلطة لها تأثيرها الضئيل.

وتلقى نظرية الفوضى الأضواء على الصراعات بين العلاقات العامة والوظائف الأخرى للإدارة عند وقوع الأزمات ، فمن الناحية التقليدية تهدف الإدارة إلى التقليل من عدم التيقن الموجود لدى الجماهير ومن الناحية التقليدية أيضاً تعتبر الاستراتيجية نتاجاً للتقدم المعقول نحو الهدف.

ومع ذلك لو كان سلوك أغلب الجماهير فوضوياً فإن أجهزة العلاقات العامة يجب أن تعمل طبقاً لأساليب ونماذج مختلفة عن أساليب إدارتهم للعمل بالرغم من أن توجه انتقادات فى الغالب للعاملين فى مجال العلاقات العامة لمحاولتهم تفسير الأحداث بعد الحقائق فإن هذا قد يكون فى واقع الأمر هو أنسب طريقة للتعامل مع النظام الفوضوى الذى لا يمكن التنبؤ بأفعاله المستقبلية ولذلك فإنه على عكس الإدارة التقليدية حيث تسبق الأفكار والتحليلات والقرارات

التنفيذية أو العمل فإنه فى النظام الفوضوى – حيث تعمل العلاقات العامة بصورة سريعة.

ومع ذلك يرى بعض أصحاب النظريات أن سلوك النظام الفوضوى يمكن التنبؤ به إلى حد ما على الأقل ويرى آخرون أنه سوف يأتى يوم يصبح فيه من الممكن التأثير على السلوكيات الفوضوية لجماهير ذلك النظام الفوضوى.

وترى النظرية أنه من الممكن أن تتمكن العلاقات العامة من التأثير على الجماهير إذا ما تدخلت فى الوقت المناسب قبل أن تتسبب ردود أفعال تلك الجماهير فى هز النظام وإذا لم تتدخل فى الوقت المناسب وبسرعة فلن تتمكن من إحراز أى نجاح.

الفصل الرابع
عناصر اتصالات الأزمة ودورها في إدارة الأزمات

مقدمـــة :

يتفق كثير من الباحثين على أن نظام الاتصال فى إدارة الأزمة يتكون من ستة عناصر رئيسية [(١)] هى : أطراف الاتصال حيث يوجد فى الاتصال دائماً مرسل ومستقبل. ويتمثل العنصر الثانى فى الرسالة أو البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها ، أما العنصر الثالث فهو الوسائل التى سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل والتى تتضمن استخدام عدة رسائل تختلف تبعاً لنوع الاتصال المستخدم. ويتمثل العنصر الرابع فى التأمين والحفاظ على سرية الرسالة وهو ما يتعلق بتظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان سرية الرسالة، ويتمثل العنصر الخامس فى السلوك المطلوب القيام به والذى تتضمنه الرسالة ويجب التفرقة هنا بين السلوك المطلوب القيام به والذى حدث فعلاً ، ويتمثل العنصر السادس والأخير فى نتائج وتتابعات السلوك الذى تم القيام به كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية وهو ما يسمى رجع الصدى.

وسوف نتناول فى هذا الفصل التعرف على عناصر اتصالات الأزمة ودور كل منها فى نجاح إدارة الأزمة ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية ، نتناول فى المبحث الأول القائم بالاتصال من خلال تحديد مفهوم القائم بالاتصال ووظائفه وأدواره المختلفة فى إدارة الأزمات، كما نتناول فى هذا المبحث أيضاً فريق اتصالات الأزمة وأهمية التنسيق بين أعضاء هذا الفريق

---

(١) محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات منهج اقتصادى إدارى متكامل لحل الأزمات ، مرجع سابق ص٠ص ١٧٥ ، ١٧٦ .

ووظيفة كل عضوية ، ونتناول كذلك أهمية إنشاء مركز إعلامى عند إدارة أى أزمة.

ونستعرض فى المبحث الثانى الرسالة وكيفية توظيف الاستمالات الإقناعية عند إعداد الرسالة والمبادئ التى تحكم مضمون هذه الرسالة.

أما وسائل الاتصال باعتبارها عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية فقد خصص الباحث الفصل التالى بالكامل لوسائل الإعلام ودورها فى إدارة الأزمات باعتبار أن وسائل الإعلام تقوم بمجموعة هامة وكبيرة من الأدوار الوظائف فى إدارة الأزمات .

المبحث الأول
القائم بالاتصال فى إدارة الأزمات

مقدمــــــة :

نستعرض فى هذا المبحث القائم بالاتصال ودوره فى إدارة الأزمات ، وأيضاً أهمية تكوين فريق لاتصالات الأزمة ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : القائم بالاتصال ، حيث نستعرض بالتفصيل ما يلى :

- مفهوم القائم بالاتصال .
- وظائف القائم بالاتصال .
- دور القائم بالاتصال فى إدارة الأزمات.

ثانياً : فريق اتصالات الأزمة ، حيث يتم استعراض الآتى :

- أعضاء فريق اتصالات الأزمة .
- الأسس العلمية الواجب مراعاتها عند تشكيل الفريق.
- كيفية اختيار وتدريب الفريق.

- الإمكانيات والتسهيلات التى يجب توفيرها للفريق.

ثالثاً : أهمية إنشاء مركز إعلامى أثناء إدارة الأزمة .

أولاً : القائم بالاتصال :

نتيجة للتطورات المتسارعة فى تكنولوجيا الاتصال والمعلومات برزت اشكاليات جديدة تتعلق بتحديد مفهوم القائم بالاتصال Communicator وموقعه فى العملية الاتصالية ومهاراته وقيمه ووظائفه وأدواره ، وإذا كانت دراسات القائم بالاتصال فى وسائل الإعلام التقليدية تمحورت حول مفاهيم المصدر Source وحارس البوابة Gatkeeper والوسيط Mediator فإن بحوث القائم بالاتصال فى وسائل الإعلام الحديثة التى ظهرت فى منتصف التسعينات تطرح مفاهيم جديدة تستهدف إعادة فحص وتحديد دور القائم بالاتصال تحت تأثير فيض المعلومات المتدفقة عبر شبكة الإنترنت.

وفى إطار ظهور أنظمة ووسائل اتصالية جديدة من بين هذه المفاهيم الجديدة القائمة بالاتصال فى شبكة الإنترنت The web communicator والصحفى الالكترونى Online journalist والمحرر المتكامل Integrated Reporter وحارس البوابة الالكترونى Online Gatekeeper (١) .

وعموماً فإنه من خلال القائم بالاتصال يتم صياغة الهدف الذى تتضمنه الرسالة الاتصالية فهو الذى يحدد الهدف والوسائل ، كما يقوم بانتقاء المادة الإشارية الرمزية اللازمة لها وصياغتها وتقديمها من خلال تحديده لما يريد توصيله من معلومات أو بيانات تم صياغتها فى إطار هدف محدد وواضح داخل

---

(١) محمد سعد أحمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة فى دراسات القائم بالاتصال ، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام ، تصدر عن مركز بحوث الرأى العام بكلية الإعلام جامعة القاهرة ، العدد الرابع ، أكتوبر – ديسمبر ٢٠٠٠ ، ص١٨١.

موقف اتصالى تحكمه أبعاد ثقافية وتنظيمية معينة . (١)

والقائم بالاتصال يأخذ فى اعتباره الجمهور المتلقى عندما يضع رسالته ويتوقع الاستجابة المحتملة التى سيقوم بها متلقى الرسالة ويحاول أن يتنبأ بتلك الاستجابات فى وقت مبكر ويتوقع التصورات التى تؤثر على اتجاهاته وسلوكه حيال الرسالة (٢) . والقائم بالاتصال يحمل صوراً ذهنية عن الجمهور ويستخدم تلك الصور فى وضع الأفكار فى رسائل لكى تؤثر على المتلقى وأن هذه التوقعات والاستجابات الخاصة بالمتلقى تؤثر على الرسائل التى يبثها المرسل من خلال الرسائل. (٣)

وتؤكد بعض الدراسات الإعلامية أن الاتصال لا يمكن أن يحدث بدون وجود علاقة مسبقة بين القائم بالاتصال والجمهور ، فالمجتمع الذى ليس لديه اهتمام بوجود اتصال وعلاقة بينهما وليس فيه نشاط تعاونى هو مجتمع لا يمكن أن يحدث فيه اتصال. (٤)

وعليه فإننا نجد أن القائم بالاتصال يلعب دوراً محورياً وهاماً فى عملية الاتصال من خلال أهدافه واتجاهاته التى يضعها فى مادته الاتصالية ، وعلى ذلك فإنه لابد وأن تتوافر فى القائم بالاتصال مجموعة من الخصائص التى تزيد من فاعليته وقدرته على إتمام الاتصال الفعال من أهمها المصداقية ، والجاذبية

---

(١) هالة منصور ، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .

(٢) فؤادة البكرى ، الإعلام السياحى ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : دار نهضة الشرق، ٢٠٠١) ص ٢١٤ .

(٣) جيهان رشتى ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٧٨) ، ص ٢٩٨ .

(٤) فؤاده البكرى ، مرجع سابق ، ص ٢١٥ .

والتأثير في الآخرين . (١)

ولذلك يجب أن يراعى القائم بالاتصال الموازنة فى الاهتمام بين الاتصالات التى يجريها مع الجمهور الداخلى والجمهور الخارجى أثناء إدارة الأزمة وذلك باستخدام كل الوسائل الاتصالية أثناء الأزمة وبعدها كما ينبغى الاهتمام بتنويع الرسائل الموجهة للفئات المختلفة من الجماهير وفقاً لخصائص كل جمهور نوعى على حده من التنويع فى الأساليب الاتصالية المستخدمة فى عرض المعلومات عن الموضوع. (٢)

وتشير نتائج إحدى الدراسات أن الاتجاهات الحديثة لدراسات القائم بالاتصال قد واكبت إلى حد ما التحديات والتحولات الجديدة المتعلقة بالعولمة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات وهيمنة الشركات متعددة الجنسيات على عمليات الإنتاج الإعلامى والثقافى ونظم المعلومات الأمر الذى تمخض عنه بروز تيارين أساسيين فيما يتعلق بدور القائم بالاتصال فى العملية الاتصالية :

- تيار تقليدى : يتمسك بأن دور القائم بالاتصال لا يزال قوياً ممثل للسلطة الرابعة وصانع للأخبار ومراقب لأداء السلطات الثلاث.
- وتيار جديد يدعو للانخراط فى الثقافة التكنولوجية الجديدة ومسايرة ضغوط السوق والجمهور والإثارة والتخلى عن التشدد فى استخدام القيم المهنية. (٣)

---

(١) هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٢٢ .

(٢) كريمان فريد ، تقييم كفاءة الاتصالات أثناء إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ١٥ .

(٣) محمد سعد أحمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة فى دراسات القائم بالاتصال ، مرجع سابق ، ص ١٩١.

١ ـ مفهوم القائم بالاتصال :

فى ضوء حداثة الدراسات التى تناولت القائم بالاتصال تبرز صعوبة الاتفاق على تعريف عام يوضح الحدود المهنية والسمات الوظيفية التى ينفرد بها العاملون فى مجال الاتصال والإعلام ويصبح الأمر أكثر تعقيداً فى إطار التوسع الهائل فى الصناعات الثقافية وتزايد وتنوع الأنشطة الاتصالية التى استحدثتها الثورة التكنولوجية والعلمية . (١)

وفي محاولة لإيجاد مخرج لمشكلة تحديد مفهوم القائم بالاتصال لجأ باترسون Patterson إلى وضع تعريف عام وشامل يتضمن كل من يساهم فى صنع القرار داخل وسائل الإعلام بشكل مباشر أو غير مباشر بينما اعتمدت دراسة أخرى على مدخل يركز على المتغيرات المنظمية والمؤسسية من منظور سيكولوجى حيث ترى أن المهنة ليست مجرد مجموعة حرفية أو مهنية عامة أو متميزة بل مستوى مؤسس مركب من التفاعلات داخل المؤسسة الإعلامية التى تؤثر على أداء القائمين بالاتصال وأهدافهم غير أن هذا المدخل يسفر عن مشكلات عندما يراد استخدامه فى المقارنة بين القائمين بالاتصال فى دول مختلفة وثقافات مختلفة. (٢)

٢ ـ وظائف القائم بالاتصال :

ترتكز أهداف القائم بالاتصال على ثلاثة وظائف هى :

- الوظيفة الإعلامية : بتقديم المعلومات إلى الأفراد وتقريبها إلى أذهانهم ومحاولة التأثير على سلوكهم واتجاهاتهم.
- الوظيفة الحضارية : وهى تعنى على المستوى القومى تأكيد الشعور بالولاء

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٨٢ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٨٢ .

وتهدف إلى خلق ثقافة قومية وتأكيد الشخصية القومية وإلى بلورة الطابع القومى وتعنى على المستوى الإقليميى تأكيد الشعور بالانتماء إلى قومية معينة وعلى مستوى العالمى تهدف إلى تحقيق نوع من الاتصال الحضارى للحدث على تفهم صورة دقيقة للدولة وتعزيز تفهم ثقافة الدولة وتفهم شعبها وتقديرها داخل الدولة الهدف.(١)

- وظيفة مساندة السياسة الخارجية : والتى يتم تنفيذها باتباع وسائل مختلفة ومتعددة ومنها الوسائل الإعلامية . (٢)

وتحدد طبيعة القائم بالاتصال أهدافه التى يسعى إلى تحقيقها من خلال العمل الاتصالى كما أن العلاقة بين وظائفه الثلاثة مترابطة مما يتطلب دقة تحديد الأهداف بوضوح ، وتبرز أيضاً عملية صناعة القرارات الإعلامية التى تتوقف على مايلى :

- مدى كفاية المعلومات الخاضعة بهذه القرارت.
- دور الخبراء والمتخصصين فى الشئون الإعلامية.
- مدى مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية.
- مدى وضوح القرارات الصادرة ووجه الالتزام بها وإمكانية تنفيذها.(٣)

٣ ـ دور القائم بالاتصال فى إدارة الأزمة :

هناك قاعدة علمية فى مجال علم النفس وهى واضحة وبسيطة فيما يتعلق بإدارة الأزمة وهى " كلما تضن بالحديث أمام الجمهور ، كلما تزايد

---

(١) عصام الدين أحمد فرج ، الوظيفة الاتصالية لمنظمة التحرير الفلسطينية ، دراسة تحليلية وميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٣٣ .

(٢) عبد الخبير محمود عطا ، الوظيفة الاتصالية لجامعة الدول العربية ، دراسة نظرية وتطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة : كلية الاقتصاد العلوم السياسة ، ١٩٧٦) ، ص ٢٥ .

(٣) عصام الدين أحمد فرج ، مرجع سابق ، ص٠ص ٣٣ — ٣٤ .

شعورهم بأنك تخفى شيئاً وراء ظهرك وكلما تسهب فى حديثك إليهم كلما تزايدت فرص فقداتهم للاهتمام بالموضوع . (١)

لذلك فإن تقديم كافة المعلومات المتاحة عن الأزمة بالسرعة المطلوبة واعتماد القائم بالاتصال على مبدأ الصراحة والوضوح مع الجمهور ووسائل الإعلام سوف يحقق الكثير من الجوانب الإيجابية تتمثل فيما يلى : (٢)

- إغلاق الباب أمام انتشار الشائعات وتضخيم الحادث والإساءة لسمعة المنظمة لأن الشائعات تنتشر فى غيبة المعلومات.

- اعتبار المنظمة مصدراً مسئولاً للمعلومات الموثوق بها وعدم الإعتماد على مصادر أخرى قد تقدم معلومات خاطئة أو غير صحيحة ومشوهة.

- القضاء على الشائعات فى حالة ظهورها لأن تدفق المعلومات والحقائق وتوفيرها مع تكرارها بصفة منتظمة هو السبيل للقضاء على الشائعات.

- إغلاق الباب أمام التأويلات والتفسيرات الخاصة والتى ربما تكون متعارضة مع الحقيقة.

- القضاء على القلق والتوتر الذى يسرى بين الجماهير فى اللحظات الأولى التى تعقب حدوث الأزمة.

- إظهار المنظمة بمظهر إيجابى قوامه السيطرة على الأحداث واعتبارها أهم مصادر الأنباء.

- مواجهة خصوم المنظمة ومنافسيها فقد يستغلون تأخر المنظمة فى تقديم المعلومات للنيل من سمعة المنظمة.

---

(١) Michael Bland , op. cit. p. 69.

(٢) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمات ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٦٨ ، ١٧٠.

ويرى كيث مايكل Keith Michael (١٩٩٦) أن كثير من الشركات والمؤسسات تواجه أزمات من خلال النشر فى وسائل الإعلام سواء كانت اتهامات ضد منتجاتها وأن الجماهير ترى أن الإتهامات صحيحة وفى هذه الحالة يجب على الشركة أن تتقدم باعتذار وغالباً ما يكون الاعتذار عن عمل أو موقف قد سبب للأفراد أو البيئة خطراً معيناً من خلال السعى إلى تحقيق ربح أو مكسب.

وهذا الإعتذار له هدفان :

أ – الأول هو السعى إلى دفع الإتهامات الموجهة إلى الشركة بأنها باطلة.

ب – الثانى هو استخدام الحكم بأن الاتهامات الموجهة إلى الشركة باطلة ضد وسيلة الإعلام التى نشرت ومحاولة النيل من وسيلة الإعلام.

وإذا تمكن ذلك الإعتذار من إثارة الشبهات حول أخلاقيات وسيلة الإعلام التى نشرت الإتهام فسوف يكون من السهل الإدعاء بأن تلك الإتهامات لا أساس لها من الصحة. (١)

وتشير كاثى فيتز وموررين شوبورين Kathy R. Fitz Patrick and Maureen Shubowrubin (١٩٩٥) ، إلى أن القائمين بالاتصال فى المنظمات غالباً ما يقومون بإجراءات وأنشطة اتصالية أوقات الأزمات قد تلقى استحساناً من الرأى العام ، إلا أن ذلك لا يعفى المؤسسة من تعرضها لرفع دعاوى مدنية أو جنائية ضدها . لذلك يرى محاموا تلك المؤسسات أن أى اعتراف

---

(١) Keith Michael , " The use of counter attack in apologetic public relation crisis : the case of general Motors Vs. dateline N.B.C , public relations review, vol.22. No.3. Fall 1996 , p.p.233-247.

بالخطأ من الممكن أن يستخدم ضدها ويترتب على ذلك الحكم بتعويضات مالية باهظة ، لذلك ينصح محاموا هذه المؤسسات صانعى القرار بالآتى :

- عدم التصريح بأى شيء.
- الإقلال من الحديث أو البيانات بقدر الإمكان.
- إنكار التهمة أو الخطأ.
- محاولة تحويل اهتمام وسائل الإعلام والرأى العام بعيداً عن الإتهامات الموجهة للمؤسسة . (١)

ولأن الأزمة الحقيقية نقطة تحول فى حياة أى منظمة والتى قد تؤثر عليها تأثيراً جذرياً بالسلب خاصة إذا كانت هذه المنظمة لا تملك خططاً واضحة لإدارة الأزمة ، لذلك نجد أن العلاقات العامة أصبحت مسئولة عن إدارة المخاطر والقضايا التى تواجه المنظمة وعليها أن تضع البرامج والخطط المختلفة لاتصالات الأزمات المحتملة ، وبالرغم من هذا التعقيد فإن مصطلح إدارة الأزمات لا يعنى أن المنظمة أو جهاز العلاقات العامة يستطيعا التحكم فى التأثيرات الخارجية أما الذى يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه هو الاستجابة لأى أزمة ، وذلك يتوقف على فهم وإدراك القائم بالاتصال عند إدارة الأزمة بثلاث قضايا هامة هى :

- الجمهور والبيئة السياسية التى حدثت فيها الأزمة .
- الثقافة العامة للمنظمة فى مواجهة الأزمة.
- الطبيعة الإنسانية بمعنى كيفية تفاعل الجمهور المتأثر بالأزمة تجاه الأزمة

---

(١) Kathy R. Fitz Patrick and Maureen shubowrubin , Public relations vs . Legal strategies in organizational crisis decisions , public relations Review, vol. 21. No.1 , spring 1995 , p.p 21-31.

نفسها، وما هى ردود أفعالهم تجاه الإجراءات التى تتخذها المنظمة لإدارة الأزمة وكذا مدى استجابتهم لاتصالات الأزمة . (١)

ويؤكد كل من كاثى فيتزا باتريك وموررين شابور روبين Kathy R. Fitz Patrick and Maureen shubow rubin (١٩٩٥) على أهمية أن يقوم القائم بالاتصال فى إدارة الأزمة بتوضيح الآتى للجمهور المستهدف : (٢)

- شرح سياسة الشركة حول القضية التى نشبت الأزمة بصددها.
- فحص الإدعاءات والاتهامات الموجهة للشركة وتوخى الصراحة والصدق.
- الاعتراف – طوعاً – بأن ثمة أزمة حدثت بالفعل.
- الإعلان عن الإجراءات التصحيحية بأسرع ما يمكن.

فى حين تشير بعض الدراسات إلى أنه إذا نجح جهاز العلاقات العامة فى المنظمة فى إيجاد علاقة جيدة مع الإعلاميين تنعكس على ثقة الإعلاميين فى المنظمة وهذا بدوره يؤدى إلى : (٣)

- تقديم الوسائل لمعلومات معينة تحتاج المنظمة إلى إعلام الجماهير بها.
- منح المنظمة معاملة عادلة أو على الأقل تغطية متوازنة عن الأزمة.

---

(١) Allen H. Center and Patrick Jackson public relations practices , Fourth edition , (New Jersey prentic Hall , 1990). P. 287.

(٢) Kathy R. Fitz Patrick and Maureen shubow rubin , public relations vs. legad strategy les in organizational crisis decisions , public relations Revew , vol 21 , No. 1 op ring 1995 , p. 23

(٣) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٤٣.

وقد أضاف هندركس Jerry A. Hendrix مجموعة أخرى من الإيجابيات الناتجة عن تعاون أجهزة العلاقات العامة كقائمين بالاتصال مع الإعلامين وهى : (١)

- زيادة معرفة القائمين على أمر الوسائل بالأخبار الخاصة بالمنظمة.
- زيادة مصداقية المنظمة بين الإعلاميين.
- دعم الاتجاهات الإيجابية بين ممثلى الوسائل.
- زيادة فرصة الحصول على تغطية إعلامية مؤيدة لصالح المنظمة.

وينصح بعض الباحثين القائمين بالاتصال بضرورة النشر فى الوقت المناسب والسريع عند وقوع الأزمات فى منظماتهم وذلك لإظهار الحقائق كاملة أمام الجمهور والإعلام ، ويؤكد مايكل بلاند Michael Bland على ضرورة أن تحتفظ المنظمات لنفسها بمكان على شبكة الإنترنت Internet باعتبار ذلك وسيلة سريعة للاتصالات مع وسائل الإعلام والجماهير على حد سواء. (٢)

كما ينصح الكثير من خبراء إدارة الأزمات المنظمات التى تصيبها الأزمات بالاهتمام – بعد إصدار بيانها الأول الذى يعلم بوقوع الأزمة – بتقديم مضامين إعلامية تغطى الجوانب التالية :

- أسماء الأشخاص المتوفيين فى حالة وجود وفيات.

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٥٤ نقلاً عن :

Jerry A. Hendrix , public relations , cases , 3 rd ed , (colifmia : wadswor the publishing company , 1991) p. 51 .

(٢) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٦٩.

- أسماء الأشخاص المصابين فى حالة وجود مصابين.

- جهود المنظمة لتوفير الإسعاف الطبى للمصابين وإبلاغ ذويهم والتأكد من ارتياحهم لإجراءات علاج ذويهم.

- توفير وسائل مواصلات توضع تحت تصرف أقارب المصابين.

- تواجد أحد أفراد فريق إدارة الأزمة مع المصابين للإشراف على علاجهم.

- أسماء الأشخاص المفقودين وتوفير معلومات عن مكان الحادث وظروف الاختفاء ووقته وكيفية حدوثه وكذا تبليغ السلطات المسئولة.(١)

ويجب أن يكون لدى القائم بالاتصال فى إدارة الأزمة استعداد كاف وذلك بتوافر الآتى :

- إعداد قوائم العناوين الهامة التى تم التوصل إليها أثناء إعداد السيناريوهات.

- أن يكون لديه السيناريوهات المحتملة والتى تشمل أيضاً أسئلة وإجابات معينة.

- أن يضع فى اعتباره عند الاستعداد لإدارة الأزمة حماية العاملين بالمنظمة والأطراف الأخرى المرتبطة بالأزمة.

وأيضاً الحفاظ على سمعة ومصداقية المنظمة ، وأن يكون لديه ضمان السيطرة على الموقف فور وقوع الأزمة. (٢)

ومع ذلك فإن بعض الباحثين يروا أن من أهم المشاكل والعقبات التى تواجه أبعاد ومهام الإعلام فى إدارة الأزمات هى تعدد الأطراف التى تقوم

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٧٢ .

(٢) محمد رشاد الحملاوى ، دور الاتصالات فى إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ص ١٧ ، ١٨ .

بأنشطة اتصالية وإعلامية أثناء إدارة تلك الأزمات ، كما تقوم العلاقات العامة والإعلام فى المنظمات ذات الصلة بالأزمات بأنشطة اتصالية فى الوقت ذاته وفى الوقت ذاته فإن وسائل الإعلام المحلية والقومية والدولية تقوم بأنشطة إعلامية.

والمشكلة أن تعدد الأطراف يفتقر غالباً إلى التنسيق بحكم الموقف المربك للأزمات وبحكم أيضاً تعارض الأهداف والمصالح فالعاملون فى وسائل الإعلام المختلفة لديهم قواعد للعمل يحرصون على اتباعها ومعايير للحكم على صلاحية الأخبار والقصص للنشر قد تتناقض مع خطط وأولويات فريق إدارة الأزمة كذلك فإن رجال الإعلام يبحثون عن الغريب والمثير . ومن هنا فإن التغطية الإعلامية لبعض الأزمات كانت بعيدة عن الواقع كما أنها أدت أحياناً إلى توسيع دائرة التوتر والخوف لدى الجمهور. (١)

وعلى مستوى آخر فإن وسائل الإعلام عندما تقوم بتغطية أخبار الحوادث تركز على أحداث منفصلة واستثنائية أكثر من كونها أحداثاً طبيعية كما يركز الصحفيون على الرموز والأبطال الذين برزوا أثناء عمليات الإنقاذ، كما يصعب على مندوبى وسائل الإعلام أحياناً تحديد المصادر الخاصة بالأزمة خاصة عندما يتعلق الموضوع بجوانب متشابكة ومعقدة علمياً وتكنولوجية. (٢)

ثانياً : فريق اتصالات الأزمة :

يعد اختيار وتوجيه الفريق المنوط بإجراء الاتصالات أثناء إدارة الأزمة واحد من أكثر المهام صعوبة فى هذا الشأن . فمن ناحية سيكون من الصعب الالتزام بالصرامة والدقة الشديدين عند تحديد أعضاء الفريق والمهام الموكولة

---

(١) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٦٣ ، ١٦

(٢) المرجع السابق ، ص ١٦٤ .

إليهم، كما أن متطلبات الأزمة لن تتفق كما يجب مع تلك المهام المحددة سلفاً ، ولكن من ناحية أخرى تبدو أهمية وجود فريق من المتخصصين القادرين على التجمع فور وقوع الأزمة مع إدراكهم التام لما هو مطلوب منهم أمراً ضرورياً وهاماً عند إدارة الأزمة وهو ما يعرف بفريق اتصالات الأزمة.

أعضاء فريق اتصالات الأزمة :

يتكون هذا الفريق من :

- قائد الفريق Team Leader
- المتحدثون الرسميون Spokespersons
- الرقيب (حارس البوابة) Gatekeeper
- المنسق الإعلامي Media Mender
- السكرتارية

- وقد يتطلب الأمر وجود مسئولين تنفيذيين يتمتعون بمهارات فى مجالات نظم الأفراد ، والإنتاج ، التأمين ، السلامة ، النظم الفنية ، النظم الخاصة بوسائل الإعلام ..... وغيرها من النظم ذات الصلة
- الجماعة / مقر القيادة Group / H.Q

ووفقاً لاتصالات الأزمة التى يحددها الفريق وذلك بعد تحديد حجم الأزمة وأثارها وفئات الجماهير المستهدفة والمتأثرة بالأزمة يتعين على الفريق اختيار وسائل الاتصال المناسبة وهل سيتم استخدام وسائل الإعلام وفى حالة الاستعانة بها فإن المهام والمتطلبات المادية والبشرية تصبح أكثر تعقيداً مقارنة باستخدام وسائل اتصال غير جماهيرية كما يحدث غالباً من خلال العلاقات العامة فى مواجهة الأزمات ذات النطاق المحدود داخل المنشآت الصغيرة .

لكن نجد أن وقوع بعض الأزمات يفرض استخدام وسائل الاتصال

على اختلاف أنواعها ، كما تتطلب مشاركة وسائل الإعلام الجماهيرية مع العلاقات العامة داخل المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة. (١)

وسوف نتناول فيما يلي طبيعة عمل كل عضو من أعضاء الفريق وأسس اختيارهم والمهارات الاتصالية التي يجب أن تتوافر فيهم وذلك على التفصيل التالي:

١ – قائد الفريق Team Leader

يتولى قائد الفريق الإشراف العام على كل أعضاء الفريق ويمثل حلقة اتصال بين إدارة المنظمة وأعضاء الفريق وهو مسئول أيضاً عن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة. ويجب أن يكون لدى قائد الفريق رؤية واضحة بالموقف العام للأزمة ليستطيع القيام بدوره في قيادة الفريق أثناء إدارة الأزمة وأيضاً إلمام كامل بالآتي : (٢)

- مدى ما وصلت إليه الأزمة .
- الرؤية المستقبلية للأزمة.
- أطراف الأزمة (الأطراف المؤيدة ، المسببة ، المحايدة).
- أبعاد الأزمة .
- مدى تأثيرها.

ويجب أن نلاحظ الفرق بين مهام قائد الفريق وكبير المتحدثين الرسميين فمن المنطقي أن يقوم الشخص الأعلى بمسئولية الفريق والظهور بالنيابة عن المنظمة ، إلا أنه في حالات الأزمات المتفجرة يدخل كبير المتحدثين في جولات

---

(١) محمد شومان ، إدارة الصحافة المصرية للكارثة ، قطار كفر الدوار ، مرجع سابق ، ص ١٨ .

(٢) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية في إدارة الأزمات على المستوى القومي ، مرجع سابق ، ص ٨٠.

لانهائية من المقابلات لاطلاع جميع الأطراف على كل الاحتمالات الخطيرة التى قد تقع أثناء سير الأزمة والتصور بعيد المدى للمنظمة فى مواجهة ذلك.

ومن هنا يتضح أنه فى حالة الجمع بين الدورين قد يضطر قائد الفريق إما إلى الاهتمام الكبير بإدارة الاتصالات الخاصة بالأزمة أو إغفال بعض من المقابلات الصحفية التى تلعب دوراً حيوياً فى تلك الأثناء.

ولذلك يفضل أن يتم اختيار أفضل المتحدثين الرسميين لتولى تلك المهمة وفى حالة إسنادها لقائد الفريق فيتعين عندئذ وجود شخص آخر يحمل مسئولية القيادة . (١)

٢ ـ المتحدثون الرسميون Spokespersons

يضم فريق المتحدثين الرسميين باسم المنظمة متحدثاً أعلى وهو بمثابة الواجهة الرسمية للمنظمة ، مع مجموعه أخرى من المتحدثين الأقل درجة والذين يستعان بهم فى التعامل مع الاستفسارات التليفونية ومقابلات وسائل الإعلام المحلية والتجارية وهم فى ذلك يقومون بحمل العبء الكامل للأعمال المتعلقة بتلك الوسائل الإعلامية بينما يتولى كبير المتحدثين الرسميين مسئولية التعامل مع وسائل الإعلام الكبرى وطنية كانت أم دولية.(٢)

ويتعين على المتحدثين الرسميين أن يتميزوا بالتعاطف والدقة والمهارات اللازمة عند تعاملهم مع مقابلات وسائل الإعلام خاصة الكبرى منها وأيضاً يجب أن يحتفظوا بهدوء الأعصاب عند التعامل مع الأزمة والتى قد تتطلب مواجهتها عمل مستمر ومتواصل إلى جانب التعرض المستمر وغير المحتمل من جانب الجماهير الخارجية.

---

(١) Michael Bland , op. cit. p. 36.

(٢) IPID . p. 36 .

أيضاً يجب أن توفر المنظمة للمتحدثين الرسميين مساحة أكبر للتصرف والسماح لهم بالخطأ إن جاء عن غير عمد فإذا ما تملكهم الشعور الدائم بالقلق من كل كلمة أو تصرف فسوف يفقدون القدرة على إظهار مشاعر التعاطف وسوف يخلو حديثهم من مظاهر القوة والسلطة .

لذا يتعين على الإدارة العليا أن تعطيهم الثقة والمساعدة اللازمة مع توفير التدريب المستمر والمناسب لهم والخاص بمتطلبات التعامل مع وسائل الإعلام خاصة مع وجود الحقيقة التى تقول أنه مهما بلغت قدراتك فى ذلك المجال ومهما بلغ مستوى المهارة التى تتسم تصريحاتك الصحفية فما زالت هناك مساحة للخطأ فى بعض الأحيان.

ويجب أن نعى دائماً مدى أهمية توافر صفتى التعاطف والتفهم لدى المتحدثين الرسميين والمتعاملين مع الفئات المختلفة من الجمهور سواء كان جمهور داخلى أو خارجى خاصة فى حالات الأزمات الشديدة والتى ترتبط بالمعاناة الإنسانية ، ويمثل هنا المتحدثين الرسميين المكلفين بالرد على الاستفسارات التليفونية ومقابلة الجمهور جزء من عمل العلاقات العامة بالمنظمة ويجب أن يحصلوا على التدريب المستمر واللازم والتوجيه أيضاً لغرس صفات الإنسانية والتعاطف والعناية والصبر داخلهم. (١)

وتؤكد الكثير من الدراسات على أن المتحدث الرسمى يجب أن يخضع لتدريب مكثف يسفر فى النهاية عن وُجود شخصية تحسن التعامل مع وسائل الإعلام ومن الجوانب التى يحتويها هذا البرنامج التدريبى : (٢)

أ - مواجهة نوعيات معينة من الأسئلة التى يثيرها الصحفيون عند حدوث

---

(١) Ipid , P. 39.

(٢) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة ، مرجع سابق ، ص١١٦ .

الأزمات.

ب - مواجهة الصحفيين الذين يطرحون أسئلة ذات طابع هجومى واستفزازى.

جـ - التدريب على إجراء الحوارات التى قد تستمر طويلاً .

د - إعداد المتحدث الرسمى نفسياً وجسدياً ليكون فى أفضل حالة تمكنه من تقديم نفسه ومنظمته بشكل جيد.

ويجب أن تحكم العلاقة بين المتحدث الرسمى ووسائل الإعلام مجموعة من الضوابط : (١)

أ - ضرورة الدقة والحذر وإلمام المتحدث الرسمى بالحقائق التفصيلية عن الأزمة إذ أن الاختلاف الذى قد يظهر بين الحقائق التى يصرح بها وتلك التى تحصل عليها وسائل الإعلام بأساليبها ومصادرها المختلفة لا يخدم إدارة الأزمة.

ب - أن التصريحات الرسمية ذات الطبيعة الفنية أو القانونية لابد من تحريرها بشكل دقيق وواضح وأن تلتزم وسائل الإعلام بإذاعتها أو نشرها كما أعلنت.

جـ - ضرورة الإعتراف بالأخطاء التى تحدث أثناء عمليات المواجهة لأن تسربها وكشفها من جهات أخرى قد تؤدى إلى تضخمها بأكثر مما هى فى واقع الحال إضافة إلى عدم الاعتراف بالأخطاء يقوذ إلى فقدان الثقة فى الجهاز الرسمى.

د - أن تكون للمتحدث الرسمى القدرة على التعامل بموضوعية وعدم إنفعال مع وسائل الإعلام التى تنشر بيانات وأخبار غير صحيحة وأن يكون التوجه الإيجابى فى مثل هذه الحالات هو نشر الحقائق الصحيحة والكاملة.

هـ - أن تنشر الحقائق بالسرعة اللازمة متى تم التحقق من صحتها وذلك للحد

---

(١) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس المراحل والآليات ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٩٩ — ٢٠٠ .

من الشائعات.

و - يجب أن يكون المتحدث الرسمى مقنعاً وأن يحرص على إقامة علاقات جيدة مع مراسلى ومندوبى وسائل الإعلام.

ز - ويجب أن يكون المتحدث الرسمى فى تعايش تام مع أحداث الأزمة وملماً بجميع الحقائق ومجريات الأزمات ، كما يجب أن يكون دقيقاً فى كل ما يصرح به لوسائل الإعلام وصادقاً فيما يقول ذلك لأن اختلاف الحقائق التى يدلى بها عن تلك التى يلتقطها الجمهور بوسائلهم المتنوعة يؤدى بالضرورة إلى التشكيك فى مصداقية المعلومات والحقائق ومصداقية الجهات الرسمية عن إدارة الأزمة.(١)

ومن جانبها تتبع وسائل الإعلام اتجاه متنامى يوضح أنها قد أصبحت معدة للتحدث مع أقل الأشخاص درجة أو رتبة طالما أن هذا الشخص قادر على الحديث استناداً على السلطة الكاملة التى تخولها له الإدارة العليا علاوة على إدراكه التام لما يقول وإجادته لأسلوب الحديث ويمكن فى بعض الأحيان تكليف المستشار القانونى للعمل كمتحدث رسمى، وفى حالة خوض المنظمة لمهمة الاستعداد الكامل للأزمة يتعين على ممارسى العلاقات العامة والمحاميين أن يقيموا حواراً مشتركاً فى مرحلة مبكرة حول الإجراءات التى سيتم اتباعها ليستوعب كل منهما متطلبات الآخر ، فإذا تمكن المحامى من إظهار ثقافته وتعاطفه عند توليه مهمة المتحدث الرسمى فهو بذلك الشخص النموذجى القادر على اختصار سلسلة الاتصالات .

وعلى الرغم مما تقدم ففى كثير من الأزمات قد يتمكن شخص بمفرده من الجمع بين الدورين ويجب عليه فقط أن يكون معداً لتحمل المسئولية المزدوجة

---

(١) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات ، مرجع سابق ، ص ١٩٧ .

فى حالة وقوع أزمة كبرى . (١)

وينصح الكثير من الباحثين أن يعد المتحدث الرسمى التصريحات المتعلقة بالأزمة والسيناريو المتوقع له وذلك من خلال حصر كافة الأسئلة المتوقعة من وسائل الإعلام وأفضل الإجابة عليها.

كما يضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التى يجب أن يضعها المتحدث الرسمى موضع الاعتبار عند ممارسة عمله وهى : (٢)

أ - النص بوضوح على تحويل المكالمات التليفونية من ممثلى الإعلام إلى جهاز العلاقات العامة مباشرة للتنسيق مع الإدارة العليا وترتيب تلك المكالمات من حيث أهميتها وما يجب قوله لهم.

ب - الاهتمام بما تنشره وسائل الإعلام المختلفة عن الأزمة.

جـ - المحافظة على تدفق المعلومات فى اتجاهين بينه وبين مندوبى وسائل الإعلام .

د - البعد عن التكهنات أو التخمين.

هـ - اختيار التوقيت المناسب للرد على وسائل الإعلام.

و - التنسيق مع المستشار القانونى للمنظمة فيما يتعلق بالمعلومات التى يوفرها لوسائل الإعلام.

ز - أن يقوم بإجراء تقييم شامل للأداء بعد شهرين من وقوع الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها .

وقد أكدت نتائج الدراسة التى قامت بها كاثى فيتز وموربن شوبوربن

---

(١) Michael Bland , op. cit. p. 37 .

(٢) محمد السيد اسماعيل ،الإعلام والأزمات ، مجلة الأمن العام ، العدد ٧٧ ، ص٠ص ٩٢ – ٩٤ .

) Kathy R. Fitz Patrick and Maureen Shubowrubin

١٩٩٥)، بعد تحليل مضمون تصريحات المتحدثين الرسميين بـ ٣٩ منظمة أمريكية أثناء أزمات فعلية واجهت تلك المنظمات ، ونشرت بالصحف الأمريكية على مدار ١٨ شهر ما يلى :

- استخدمت الاستراتيجية القانونية فى عملية اتخاذ القرارات فى ثلثى حجم العينة فى حين استخدمت استراتيجية العلاقات العامة فى أقل من خمس حجم العينة.
- فى الحالات التى اتبعت فيها الاستراتيجية القانونية أنكر ثلث المتحدثين الرسميين التهمة الموجهة إلى مؤسساتهم أما الثلث الباقى فقد استخدمت فيها عبارة لا تعليق أو الإدلاء بكلمات قليلة.
- فى المواقف التى طبقت فيها استراتيجية العلاقات العامة شرح أغلب المتحدثين الرسميين سياسية مؤسساتهم تجاه القضية دون الإعتراف أو إنكار التهم.
- فى الحالات التى استخدمت فيها استراتيجية مختلطة أنكر المتحدثون الرسميون فى البداية التهمة ثم أعلنوا بأن الشركة تقوم بالتحقيق فى هذه القضية.

وأوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين المعالجات المختلفة للأزمة مع الحاجة إلى المحافظة على سمعة المؤسسة ، ويجب أن يستمع صانعى القرار فى المؤسسات إلى وجهات نظر المسئولين عن العلاقات العامة وأيضاً إلى المستشارين القانونيين ثم الموازنة بين أراء وحجج كلا الفريقين لاتخاذ القرارات المناسبة. (١)

---

(١) Kathy R. Fitz Patrick and Maureen shubowrubin , Public relations vs . Legal strategies in organizational crisis decisions op.cit , p.p 21-31.

٣ ـ حارس البوابة Gate Keeper

وهو مصدر التنسيق المركزى الوحيد الذى يملك مفاتيح الرقابة على كافة جوانب الأزمة وتصفية كافة التساؤلات والمعلومات الواردة علاوة على اضطلاعه بمسئولية توزيع المعلومات ، والتوجيهات والمطالب ، وغيرها عن باقى أعضاء الفريق فمهمة تركيز المعلومات والرقابة عليها تعد من المهام الحيوية. (١)

وترى الكثير من الدراسات أن نفوذ حراس البوابة الإعلامية Gate Keepers يصبح ذا أهمية فى انتقال المعلومات لأنهم يملكون بحكم عملهم سلطة تقرير ما يدخل وما يخرج كما يتمتعون بالحق فى أن يفتحوا البوابة أو يغلقوها أمام أى رسالة تأتى إليهم كما أن من حقهم إجراء تعديلات على الرسالة التى ستمر. (٢)

ذلك أن عملية حراسة البوابات Gate Keeping فى وسائل الاتصال تلعب دوراً كبيراً فى التحكم فى المعلومات من أجل الحفاظ على وضع اجتماعى معين (٣) فوسائل الاتصال بها نظم فرعية تتداخل ما بين مصادر الأخبار والجمهور وتقوم هذه النظم بوظائف محددة من أجل النظم الفرعية الأخرى والنظام الاجتماعى الشكلى وتشمل حراسة البوابات جميع أشكال السيطرة والتحكم فى المعلومات والانتقاء والتعديل وطرق نشر المعلومات وأسلوب معالجتها . (٤)

---

(١) Michael Bland , communication out of a crisis , op. cit. p. 36.

(٢) جيهان أحمد رشتى ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، المرجع السابق ، ص ٢٩٨.

(٣) محمود عبد الفتاح ، دور وسائل الإعلام كأداة فى الصراع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإعلام جامعة القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص١٥١ .

(٤) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، مرجع سابق ، ص٦٢ .

وتشير بعض الدراسات إلى أن تزويد حراس البوابات الإعلامية بالمعلومات يؤدى إلى تحسين اتجاهاتهم حيال المنظمات إذ يصبحون أكثر وعياً بقضايا المنظمة ويمكنهم أن يقدموا تغطية موضوعية ومتوازية عن المنظمات خاصة أثناء الأزمات. (١)

٤ ـ المنسق الإعلامى Media Minder

وهو الذى يتولى مهمة الجوانب المادية فى التعامل مع الصحافة من حيث ترتيب التصريحات والمؤتمرات الصحفية وتزويد وسائل الإعلام بالتسهيلات اللازمة مثل الخطوط التليفونية ووسائل الاتصالات والتنظيم لعقد المؤتمرات الصحفية مع الاستعداد الدائم لمواجهة ما ينشر من أخبار ... وغير ذلك.(٢)

٥ ـ المسئول التنفيذى : Executive status

يجب أن تعطى المسئولية والصلاحية الكاملة للمسئولين التنفيذيين مع الأخذ فى الاعتبار الجوانب الإنسانية والجوانب الخاصة بوسائل الإعلام فيما يتعلق بمواجهة الأزمة.

وعليه يجب أن يكون قادراً على الآتى :

أ - السؤال عن المعلومات والحصول عليها بصورة كاملة وعلى الفور.

ب - إصدار التوجيهات وتلقى الردود بشأنها.

جـ - التمتع بالسلطة الكافية لاتخاذ القرارات الهامة إذا لزم الأمر أو أن يكون له

---

(١) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمات ، مرجع سابق ، ص١٤٥ .

(٢) Michael Bland , communicating out of a crisis , op. cit. p. 36.

الحق فى الاتصال المباشر بالإدارة العليا المسئولة عن ذلك.(١)

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره عن أعضاء فريق اتصالات الأزمة ودور كل منهم أثناء إدارة الأزمة يوجد عدد آخر من الأعضاء الدائمين والمؤقتين وهم المستشارون والخبراء فى المجالات الآتية :

الشئون القانونية	Legal
العلاقات العامة	Public relations
الأمن	Security
المجالات التخصصية الأخرى	Other specialist fields
تقديم الاستشارات الأخرى	
تقديم الاستشارات فى حالة التعرض لضغوط	Stress counseling
زائروا الأسر / الضحايا	Families / Victims visitor

ويتولى أعضاء الفريق الاحتياطى مهام الفريق الأساسى عند غياب أحد الأفراد الأساسيين لإصابته بمرض مثلاً أو حصوله على أجازة أو أى سبب آخر.

وفى حالة الأزمات الكبيرة – خاصة الأزمات الدولية – فقد نحتاج إلى الاستعانة بخدمات شركة متخصصة فى العلاقات العامة وفى حالة كثرة الاتصالات التليفونية والتى تستدعى الرد على استفساراتها وتساؤلاتها فقد يتطلب الأمر اللجوء إلى إحدى شركات تسويق الخطوط التليفونية المتخصصة فى إنشاء خطوط المساعدة التليفونية (ويمكن للشرطة أن تقوم بإنشاء خطوط تليفونية للطوارئ) .(٢)

ويجب ألا نستفيض فى تحديد الواجبات الخاصة بأعضاء الفريق السابق

---

(١) Ipid, p. 38.

(٢) Michael Bland, op. cit. p. 37.

ذكرهم ، بل يجب أن نضع مخططاً عاماً لواجباتهم ولكن بمجرد أن نبدأ فى ذلك سنجد أننا قد بدأنا بالفعل فى إعداد دليل يحدد واجبات كل عضو فى هذا الفريق والذى قد لا يكون متواجداً بكامل أعضائه عند وقوع الأزمة.(١)

إن التقييم المتأنى للأزمة من جانب الفريق يهدف إلى معرفة التأثير المتوقع للأزمة وكيف يتم الاتصال بالعاملين وأطراف الأزمة ويتيح الاتصال الصاعد والهابط بين المستويات الإدارية قياس طبيعة ومدى الأزمة ويحتاج الفريق إلى جمع وتفسير المعلومات من كل المصادر الممكنة قبل تكوين أى استراتيجية وفتح قنوات الاتصال ضرورة لتهدئة حالة الاضطراب والخوف والانفصال بين العاملين بالمنظمة والقضاء على الشائعات. (٢)

وتشير معظم الدراسات إلى أن هناك اتجاه متنامى يهدف إلى تطوير فرق الاتصالات المحلية عند وقوع الأزمات بدلاً من التعامل مع الأزمة من خلال المركز فبدلاً من المكتب الرئيسى لاتصالات الأزمة يمكن لفرق الاتصالات المحلية أن تقوم بعملها بفاعلية خاصة فى مواجهة كل من الجمهور ووسائل الإعلام الوطنية المحتشدة فى موقع الحدث بحثاً عن الحقائق والبيانات الجديدة المتعلقة بالأزمة وهى عادة ما تنجح فى تحقيق هذا الهدف ويتنوع تشكيل فريق الاتصالات وفقاً لمتطلبات كل منظمة وطبيعة حجم الأزمة. (٣)

فالأساس فى الأزمة أنها تقع فى أوقات مفاجئة وغير مناسبة وعلى نحو تتضاءل معه احتمالية تواجد فريق الاتصال لمعالجة الأزمة فى نفس توقيت حدوثها ولذلك فنحن فى حاجة إلى تحديد أعضاء الفريق الاحتياطيين ليلعبوا

---

(١) Ipid , p. 40.

(٢) منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء مرجع سابق ، ص ٢٠٠ .

(٣) Michael Bland, op. cit. p. 38.

الأدوار الرئيسية علاوة على قبول هذا الفريق لمبدأ الفريق الأساسى بالتحرك فى سرعة ومرونة بدلاً من التمسك الصارم بالمهام المحددة.

ولأن الأزمات الكبرى قد تستنفذ أغلب وقت وجهد العديد من كبار المسئولين التنفيذيين لذا يستوجب علينا أن نفكر فيمن سيتولى استكمال إدارة العمليات المعتادة بالمنظمة وعلى أى نحو . (١)

ومن المثير للدهشة أن نجد مفاهيم مختلفة عن الأزمة التى وقعت لدى فريق إدارتها وأيضاً مدى تأثير هذه الأزمة على المنظمة ، لذلك فمن الضرورى التأكد من وجود فهم مشترك بين أعضاء فريق اتصالات الأزمة لما حدث وما يمكن أن يعنى ذلك بالنسبة للمنظمة وذلك عقب حدوث الأزمة.(٢)

ويجب ملاحظة أن فريق اتصالات الأزمة سيكون مسئولاً عن الاتصالات بكل أنواعها ليس فقط مع وسائل الإعلام ، بل أيضاً مع جهات وسلطات حكومية ورقابية ومختلف فئات الجماهير ولذلك يجب أن تكون الاتصالات سريعة ومبكرة فى المراحل الأولى اللازمة وذلك للأسباب التالية : (٣)

- حق الجمهور فى معرفة المعلومات التى تؤثر عليهم.
- إعلان المعلومات مبكراً يضع الخطوة الأولى لحل المشكلة.
- سيكون هناك وقت لفهم الأطراف المتضمنة فى عملية اتخاذ القرار.
- إذا انتظرت المنظمة فسوف يتم الحصول على المعلومات من مصادر

---

(١) Ipid . p. 38 .

(٢) Ipid . p. 56.

(٣) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ص ٢٠١ – ٢٠٢ .

أخرى وعندما يحدث ذلك تفقد المنظمة ثقة الجمهور فيها ومصداقيتها.

- يمكن أن تسيطر المنظمة على المعلومات عندما تكون أول من يعلمها.
- العمل المطلوب لإعلان المعلومات مبكراً أقل من المطلوب مع الأسئلة والهجوم الذى يحدث عليها.
- يميل الجمهور إلى المبالغة فى المخاطر المتضمنة فى الموقف فى حالة عدم معرفتهم بالمعلومات اللازمة.

الأسس العلمية الواجب مراعاتها عند تشكيل فريق اتصالات الأزمة :

حدد الباحثون مجموعة من الأسس التى يجب مراعاتها عند إختيار هذا الفريق تتمثل فيما يلى : (١)

١ – يجب أن يتراوح عدد أفراد هذا الفريق ما بين ستة وثمانية أفراد مع أهمية إختيار فرق آخر قليل العدد بمثابة المساعدين للفريق الأصلى والحكمة من تقليل العدد هو المساعدة على إتخاذ القرار السليم لأنه كلما زاد عدد المشاركين كلما كان من الصعب إتخاذ القرار.

٢ – إشتراك هذه المجموعة فى التخطيط لإدارة الأزمة يؤدى إلى طرح معلومات كثيرة تفيد عملية التخطيط ويضمن تعاون الأفراد وعدم وجود تنافر فيما بينهم ويكفل مساعدة كافة قطاعات المنظمة لخطة التعامل مع الأزمة وهذا كله من شأنه أن يقود إلى تنفيذ الخطة فى سهولة عند حدوث الأزمة.

٣ – ينبغى توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يتولى كل فرد مهمة محددة.

٤ – يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بالعديد من الخصائص والسمات التى تقتضيها مواجهة الأزمة مثل العمل الجاد ، الإستعداد لتحمل المسئولية ، التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام ، القدرة على الإستماع الجيد ، اللباقة

---

(١) محمود يوسف ، دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ١٠٨ – ١١٠ .

البدنية والقدرة على التحمل ، الحلى بالأخلاق الفاضلة .... ألخ.

٥ – من الضرورى أن يتضمن تشكيل الفريق عضواً من خارج المنظمة لضمان تقديم وجهة نظر موضوعية بعيدة عن التحيز.

٦ – يقوم هذا الفريق بكتابة خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع سيناريوهات الأزمات المحتملة والتدريب عليها.

٧ – ينبغى أن يدون أعضاء الفريق بكل دقة كافة العناوين التى يحتمل وجودهم بها وكذا أرقام تليفوناتهم التى تمكن من سهولة الوصول إليهم عند حدوث الأزمة.

كيفية اختيار وتدريب فريق اتصالات الأزمة :

من المؤكد أننا إذا نجحنا فى تكوين فريق كامل لاتصالات الأزمة عن طريق اختيار الأنماط المناسبة من الأفراد والمتخصصين للعمل فى هذا الفريق فنحن نسير فى النهج الصحيح ، فمن المتعارف عليه أن نقوم باختيار الأشخاص أولاً ويلى ذلك توزيع المهام عليهم فإذا ما تأكدنا أن هناك شخص قادر على الاحتفاظ بهدوئه الكامل تحت أقصى الظروف مع تمتعه بصفة التعاطف مع الجماهير فسيكون هذا الشخص هو الأكثر ملائمة للعمل مع فريق الاتصالات فى حالات الأزمات عنه فى العمل فى مجال آخر يرتبط بالعلاقات العامة .

ولكن كيف لنا أن ندرك أن هذا الشخص من النمط المناسب لتولى هذا النوع من العمل ؟ فلربما يتحول كبير المديرين الذى تبدو عليه ملامح الشدة والقسوة إلى شبح مهزوز ومتوتر إذا ما تعرض لإحدى الأزمات فى حين أنه قد يتمكن شخص آخر لا يتوقع منه مجرد القدرة على الصياح فى وجه حيوان أليف من السيطرة على الموقف فى هدوء.

فنحن نقضى أغلب أوقات حياتنا فى كذبة مع عالمنا الخارجى فذلك

الشخص المرن ، المتميز ، والكفء الذى يراه الآخرون فينا "على ما نأمل" ! ، قد لا يكون موجوداً فى الواقع على الإطلاق وإنما هو نوع من التعبير النفسى عن الكيفية التى نريد من الآخرين أن يرونا بها ومثل ما حدث لدراجة رجل الشرطة الإسطورية والتى أصبحت جزء من عمله فيما بعد ، قد تحول ذلك التعبير النفسى إلى واقع ملموس ليس فقط بالنسبة للعالم الخارجى ولكن بالنسبة لنا نحن أيضاً ولكن حين تصيبنا أزمة سرعان ما نعود إلى الأصل ... إلى حقيقتنا وللأسف فإن الواقع يقول أنه كلما اشتدت ملامح الحدة والقسوة على وجه الشخص العام أو المسئول كلما اتسع حجم المستودع النفسى من المشاعر الدافئة إلى الحد الذى يختفى معه ذلك المظهر الخارجى.(١)

ومن هنا نجد أنه فى حالة الأزمة يمكن أن تقع أمور غريبة لبعض الأفراد الأساسيين فى فريق الأزمة حيث تبدأ مشاعر الفزع فى الظهور بصورة تفسح المجال لخروج شخصياتهم الحقيقية فى تلك الظروف غير العادية وغير المستحبة ، وبالرغم من عدم وجود وسيلة لضمان صحة اختيارنا للنوعيات التى ستنضم لفريق اتصالات الأزمة إلا أن هناك بعض الطرق لفك تلك الرموز منها على سبيل المثال : (٢)

١ — إن مراعاة الجوانب النفسية الشخصية قد تساعد على أن نكون أكثر حرصاً عند اختيار الفريق ، بالإضافة إلى أنها تساعد فى حالة وجود شخص قد برهن بالفعل على تحمله فى هدوء نفسه تحت أقصى الظروف مع إظهاره لمشاعر التعاطف القوية.

٢ — هناك نصيحة تتعلق بإعداد الأشخاص فى مواجهة الضغوط التى يتعرضون

---

(١) Michael Bland, op. cit. p. 39.

(٢) Ipid , p. 40 .

لها عند الأزمات وهى خاصة بعلم نفس الأزمة.

٣ – يوجد تمرين محاكاة حيث يوضع المسئولين التنفيذيين تحت ضغط حقيقى ويطلب منهم اتخاذ قرارات سريعة قد تساعد فى التعرف على العلامات التحذيرية التى سبق الإشارة إليها.

٣ – تلجأ بعض المنظمات إلى إخضاع فريق الأزمات الخاص بها لإجراء قياس سيكولوجى لاختبار مدى تمتعهم بالصفات المناسبة وقد يفيد ذلك الإجراء ولكن هذا القياس مجرد دليل مساعد لا يرقى لدرجة الحقيقة المطلقة.

الإمكانيات والتسهيلات التى يجب توفيرها لفريق اتصالات الأزمة :

تتأثر سلامة وكفاءة العملية الاتصالية عند إدارة الأزمة سواء للأفضل أو الأسوأ بتوافر التسهيلات المناسبة وعلى وجه السرعة.

وتشير معظم الدراسات التى تناولت هذا الموضوع إلى التسهيلات التى تقوم بها كبرى شركات الطيران وشركات البترول كنماذج رئيسية نظراً لما تقدمه من خدمات لمراكز الاتصال عند وقوع الأزمات ممثلة فى خدمات الاستعلام التليفونى والعاملين المدربين على أعلى المستويات علاوة على كل ما يمكن تصوره من إمكانيات ليتيسر التعامل مع الأزمة.

ولكن كيف يمكن للمنظمات الأصغر مثل شركة للإنتاج الصناعى المتوسط أو مقدمى الخدمات أو المؤسسات الخيرية أو تجار التجزئة اختيار المستوى الصحيح من الموارد اللازمة والمقيدة عند وقوع الأزمة دون تعدى النفقات المحددة لذلك ؟ تتمثل أبسط المناهج – كجزء من عملية التخطيط – فى إنشاء قائمة كاملة تتضمن جميع ما قد ترغب فيه من العالم المثالى وبميزانية غير محددة ثم يقوم باختيار ما يمكن للمنظمة أن تتحمله وتنجح فى تشغيله فى الواقع.

ومن بين الاختيارات الكثيرة هناك بعض الإمكانيات والتسهيلات الضرورية التى يجب توفيرها وهى :

١ - يجب أن يتوافر لدى المنظمة مكان لعقد الاجتماعات وهذا المكان لابد وأن يكون متسعاً بدرجة كافية ومؤسساً على نحو ملائم لاستيعاب فريق الاتصالات الخاص بإدارة الأزمة ، كما يجب أن يكون قريباً من أو متقاسماً مع فريق عمليات إدارة الأزمة لضمان فاعلية التنسيق بينهما وفى بعض المواقع مثل مصانع المواد الكيمائية لابد من توافر مكان بديل وبعيد عن هذا المصنع وليكن أحد الفنادق مثلاً لاستخدامه عند وقوع الأزمة - مثل نشوب حريق أو وقوع انفجار - مما يعوق الوصول إلى غرفة عمليات الأزمة. (١)

٢ - لابد من توافر خطوط تليفونية كافية فمن بين أكثر الشكاوى الجماهيرية وشكاوى مندوبى وسائل الإعلام تكراراً فى العديد من الأزمات الكبرى عدم القدرة على إجراء الاتصالات اللازمة فى الساعات الأولى من وقوع الأزمة فإذا ما كانت الأزمة المتوقعة تتسم بالضخامة التى يلزم معها وجود خط تليفونى ساخن وأن الوقت المناسب للتخطيط لذلك هو الآن أى قبل وقوع الأزمة. (٢)

٣ - توفير الوسائل الإيضاحية اللازمة مثل السبورات الضوئية وتوفير عدد مناسب منها ويفضل أن تكون هذه السبورات من النوع الذى يقوم بنسخ الصور والتى تعد ذات قيمة كبيرة أو أى وسائل أخرى مناسبة لذلك.

٤ - توفير كافة أدوات الاتصال الإدارى المعتادة مثل أجهزة الفاكس والبريد

---

(١) Michael Bland, op. cit. p. 44.

(٢) Ipid , p. 44 .

الالكترونى والتليفونات المحمولة وتسهيلات الإرسال بالبريد وفى المنظمات الكبرى يمكن أن تحقق خدمة المؤتمرات التليفونية أو المؤتمرات التى تعقد عن طريق الفيديو Video conferencing بفائدة كبرى ، ويجب أن يكون الفريق مدرباً على استخدام تلك الأدوات بكفاءة.

٥ - نحتاج أيضاً إلى مراقبة محطات النشرات الإخبارية الإذاعية والتليفزيونية وهذا يعنى ضرورة توافر أجهزة تليفزيون وراديو وفيديو وأشرطة سمعية وبصرية احتياطية مع عدد من الترددات التى تلائم كافة المحطات حتى يمكن الإفادة من خدمات المعلومات الإضافية أيضاً الاشتراك فى خدمات وكالات الأنباء العالمية مثل رويتر. (١)

٦ - وقد يفيد نموذج لعب الأدوار على الشاشات التليفزيونية أو محطات الراديو فى تدريب المتحدثين على إجراء المقابلات قبل التسجيل الفعلى للبرامج.(٢)

أهمية إنشاء مركز إعلامى أثناء الأزمة Information Center:

اكتشفت الكثير من المنظمات أهمية إنشاء مركز صحفى يقوم بتوفير كافة المعلومات والأخبار المتعلقة بالأزمة وتكون هذه الأخبار صادقة وذلك لمواجهة الشائعات التى تنتشر عند نقص هذه المعلومات والأخبار.

فعند حدوث الأزمة تظهر فجأة بعض الحقائق والمعلومات غير الهامة وتشكل أهمية بالغة من اهتمامات الجمهور ووسائل الإعلام ، وقد تكون لدى هذه المعلومات الأثر السيء على المنظمة عند إدارة الأزمة لذلك فمن الأهمية إنشاء مركز صحفى تتوافر فيه كل المعلومات والأخبار الخاصة بالأزمة .

---

(١) Ipid. P. 54 .

(٢) Ipid , p. 45 .

وعند إنشاء هذا المركز يجب مراعاة الآتى : (١)

١ – يجب أن يكون للمركز معالم واضحة : فهو مكان تتحرك فيه المعلومات من المؤسسة مباشرة إلى الجمهور ، أنه ليس عملية صحافة ولا يقتصر عمله على التعامل مع وسائل الإعلام فقط.

٢ – أن يتكون المركز من مجموعتين : فمراكز مواجهة الشائعات هى غالباً عمليات للرد على التليفون وبالطبع يجب أن تكون هناك خدمة للرد عليها ومن هنا فإن المجموعة الأولى تتعامل مباشرة مع الجمهور فتتلقى الأسئلة وترد عليها وإذا لم تتوافر لهذه المجموعة المعلومات الكافية يجب أن تعطى وعداً لتوفيرها فى وقت محدد .

والمجموعة الثانية هى وكالة للتنسيق بمعنى أنها نقطة للاتصال بين مركز المعلومات وأعضاء المنظمة والوكالات.

ووكالة التنسيق هذه توفر المعلومات لأعضاء الفريق وتلاحظ المعلومات والموارد لأعضاء الإدارة العليا لتحقيق الدقة وتربطها بمكاتب الصحافة والإعلام وتوفر البيانات للمركز حتى يتم الاستفادة منها .

ومن هنا فإن كل المعلومات تناسب وتتدفق من خلال وكالة التنسيق وهنا يمكن الاعتماد على هذه المعلومات والاستفادة منها.

وبالإضافة إلى هذه المعلومات الأولية وهى المواد الحقيقية المستخدمة للإجابة على الأسئلة البسيطة والمباشرة يجب أن تضم مجموعة التنسيق هذه الأفراد المؤهلين للحديث عن السياسة العامة والرد على الأسئلة الصعبة والتحدث فى الأحداث الجارية ، وأنها المصدر الوحيد لإعطاء

---

(١) Scott Cat lip . Allen H. Center , Glen M. Broon ph. F. effective public relations , op. cit. p.p 370.371

المعلومات لمركز المعلومات فإن هذه الوكالة تتحكم فى المركز وما الذى سيقال للجمهور على اختلاف نوعياته.

وعلى الرغم من أنه ليس متحدث رسمى فهو لا يوفر صوت رسمى عن مشاكل المؤسسات.

٣ – من المهم أن يكون لمثل هذا المركز المصداقية وأن يتم إنشاءها قبل وقوع الأزمة بوقت طويل ، فهى تعتبر مصدراً مقبولاً للمعلومات الدقيقة وهذا لا يحدث أثناء الأزمة فقط فتدفق المعلومات الصحيحة ذات المصداقية العالية يجب أن يحدث أثناء الأوقات العادية أيضاً وليس وقت الأزمة فقط ، وهذه الوظيفة يجب أن تصبح جزء مقبول فى المؤسسة وينبغى العمل طول الوقت وتوافر قواعد جيدة للمعلومات فى الأوقات العادية ووقت الأزمات ويجب اقناع الجمهور الداخلى والخارجى على استخدام هذه المعلومات وتقبلها.

ومن الأمثلة التى تظهر الاستجابة ورد الفعل للشائعات المدمرة تجربة شركة بروكتل وجامبل Procter & Gamble والتى تعاملت مع شائعة مدمرة وصفتها بأنها تتعامل مع الشيطان وأنها تعطى جزءاً من أموالها لكنيسة الشيطان والدليل على هذه التخمينات كان شعار الشركة والذى تطور عبر أكثر من قرن من الزمان ويظهر فيه رجل بين القمر والنجوم.

وقد لجأت الشركة لمواجهة هذه الشائعة إلى الصحافة وتجمعات قادة الرأى وللمحاكم لكى توقف هذه الاتهامات الوحشية الصادرة من المتطرفين الدينيين.

ولكن فى إبريل ١٩٨٥ توقفت الشركة عن الحرب وأعلنت أنها ستزيل الشعار من منتجاتها وفى ١٩٩١ قامت بتحديث شعارها.

المبحث الثانى
الرسالة والاستراتيجيات المستخدمة
فى إعدادها عند إدارة الأزمات

مقدمــــة :

يتناول الباحث فى هذا المبحث مجموعة من الموضوعات المرتبطة بالرسالة وكيفية توظيفها عند إدارة الأزمات ، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية، تناول فى المحور الأول الاستمالات الإقناعية المباشرة وغير المباشرة والتى يجب مراعاتها عند إعداد الرسائل وقت الأزمات ، وعرض الباحث فى المحور الثانى مجموعة من الأسس التى يجب الالتزام بها فى إعداد الرسالة ، وتناول فى المحور الثالث والأخير الرسالة الإعلامية وقت الأزمات ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : الاستمالات الإقناعية فى الرسالة الإعلامية عند إدارة الأزمة :

تعد الرسالة من أهم مكونات العملية الاتصالية وأكثرها فاعلية لأنها تمثل مضمونه الذى ينتظم من خلال متصل يترجمه فى مجموعة رموز يرسلها إلى المستقبل من خلال قناة أو عدة قنوات ويحاول تلقى التغذية المرتدة الخاصة بها للتأكد من أن رموزها قد ترجمت لدى المستقبل بنفس المعنى الذى صيغت به قبل القائم بالاتصال . (١)

ولكى تصل الرسالة بفاعلية إلى الجمهور المستهدف يجب أن تتسم بالجاذبية ويقصد بها الفائدة التى يتم إدراكها عن طريق ارتباطها بقيمة معينة أو سلوك معين أيضاً استخدام الاستمالات المختلفة فى مضمون الرسالة وأن يحتوى مضمون الرسالة التأكيد على الأفكار والاتجاهات الأساسية المراد نقلها إلى

---

(١) هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٢٥ .

الجمهور المستهدف. (١)

وتتأثر الرسالة بمصدرها الفعلى أو بتصور الجمهور لمصدرها فمثلاً تؤثر المصادر الرسمية سلباً أو إيجاباً على مصداقية بعض القضايا المطروحة. (٢)

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الاستمالات التى تقدم فى بداية الرسالة الإعلامية تترك تأثيراً أكبر من الاستمالات التى تؤجل لنهاية الرسالة بينما أثبتت دراسات أخرى نتائج عكس ما سبق .

ويمكن تفسير ذلك بأن الرسالة الإعلامية التى تحتجز أقوى وأهم الاستمالات حتى نهاية الرسالة ، ويشار إليها على أنها تستخدم ترتيب الذروة أو تؤمن بأن تأثير ما يقدم فى النهاية Recency أقوى ، أما الرسالة التى تقدم الاستمالات الأساسية والقوية فى البداية والاستمالات الأضعف فى النهاية فهى تتبع ترتيب الأسبقية أو الأولوية Primacy أو عكس الذروة .

ومن ناحية أخرى تبين أن إثارة الاحتياجات أولاً ثم تقديم استمالات إقناعية لها علاقة بتلك الاحتياجات أكثر فعالية من تقديم المضامين الإقناعية أولاً ثم إثارة الاحتياجات بعد ذلك والقائم بالاتصال يستطيع أن يحدث تغييراً أكبر إذا قدم الاستمالات المؤيدة أولاً مما يزيد من قدرته فى إقناع الجمهور المستهدف بالاستمالات الأخرى المعارضة بعد ذلك .

وعموماً يمكن أن نخلص إلى عدم وجود قاعدة محددة أو قانون عام لترتيب الاستمالات الإقناعية ولكن على القائم بالاتصال فهم الظروف والمواقف التى يفضل فيها استخدام ترتيب ما للاستمالات الإقناعية بدلاً من

---

(١) ميشيل أى هاينز سللى ، ليندا ماكجيت ، الاتصال والاتصال الإدارى ، مرجع سابق ص ص ٣٥ – ٣٦.

(٢) المرجع السابق ، ص ٣٦ .

ترتيب آخر. (١)

وبصفة عامة نجد أن جميع الاستمالات الخاصة بمضمون الرسالة الإعلامية عند حدوث الأزمات ترتبط سواء بطريق مباشرة أو غير مباشرة بحاجات الجمهور نحو معرفة كل تفاصيل الأزمة والجهود التى اتخذت لإدارتها ، ويمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين هما :

أ – الاستمالات المباشرة : وهى تلك التى تتصل بالجمهور بشكل واضح وتدور حول حاجة إنسانية محددة ، ويترتب عليها رسالة إعلامية تبرز الجوانب المختلفة للأزمة والتى تشبع تلك الحاجة لدى الجمهور.

ب – الاستمالات غير المباشرة : وهى التى لا تركز على حاجة إنسانية محددة بل تلمح أو تشير ضمنياً إلى تلك الحاجة ، إذ أحياناً قد تكون الاستمالة ضمنية أو تحتمل الغموض أو الالتباس إذا تمت الإشارة المباشرة لها فى الرسالة الإعلامية . وعموماً يجب أن يحدد القائم بالاتصال مدى ملائمة أو مناسبة الاستمالة المحورية فى الرسالة الإعلامية وفقاً لنوع الأزمة والظروف المحيطة بها . (٢)

ثانياً : الأسس التى يجب الالتزام بها فى إعداد الرسالة :

تعتمد المعلومات التى تحتويها الرسالة والتى سيتم بثها إلى الجمهور المستهدف – أثناء إدارة الأزمة – على مجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها طبيعة ومرحلة الأزمة فى ذلك الوقت وكذا تزويد الجمهور المستهدف، ونظم

---

(١) صفوت العالم ، دراسات فى الإعلام المرورى ، الطبعة الثانية ، (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٩) ، ص.ص ٧٩ – ٨٠ .

(٢) صفوت العالم ، عملية الاتصال الإعلانى ، الطبعة الخامسة ، (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ٢٠٠٢) ، ص ١٧١ .

الاتصال المستخدمة لذلك فمن الضرورى عند إعداد الرسالة مراعاة الآتى : [1]

١ – **الوجه الإنسانى Human Face :**

حيث يجب إظهار الجانب الإنسانى عند معالجة الأزمة والاعتذار عن الأخطاء التى وقعت وتسببت فى الأزمة ونتائجها ولكن يجب مراعاة الجانب القانونى فإذا ما تبين وقوع المنظمة فى خطأ ما ، فيجب التركيز على إبراز الأنشطة والإجراءات التى اتخذت لمعالجة هذا الخطأ ، مع اتخاذ أفضل السبل للحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة والتى قد تتعرض للخطر أثناء المعركة القانونية الدائرة حول مسألة التعويضات ، وفى كثير من الحالات لا يمكن تقديم الاعتذار ولكن هل يمكن التعبير عن الندم ؟ يتضح ذلك فى العديد من الأزمات بدءاً من عقار الثاليدوميد Thalidomide وانتهاءاً بقضية لوكيربى ، أن تعبير اللعب الآمن Playing it safe قد يسفر عن الأضرار البالغة بسمعة الشركة ، ولكن هل سيكلف هذا الندم عما حدث ملايين كثيرة ؟ ولكن كم تبلغ تكلفة السمعة المنهارة بالمقارنة ، لذلك يجب مواجهة نصائح المحامين وعدم الأخذ بكل آرائهم خوفاً من مسألة التعويضات ، وفى كل الأحوال يمكن إظهار بعض التعاطف والاهتمام والشفقة وأحد أهم القضايا التى تود الجماهير سماعها من الشركة ، والتى قد تفقد سمعتها ومكانتها أثناء الأزمة – كلمة "نحن نهتم بك" ومن هنا يتعين إظهار الاهتمام بالجمهور المستهدف .

٢ ـ **إعادة طمأنة الجمهور :**

والذى يشعر بالقلق والخوف وتتزاحم التساؤلات فى أذهانهم ، هل ستتكرر تلك الأزمة ثانية ؟هل سينجم عنها أضرار على المدى البعيد ؟ هل تمكنت المنظمة من وضع الموقف تحت السيطرة ؟ هل يعلم القائمون بإدارة الأزمة

---

(١) Michael Bland , communicating out of a crisis , op . cit , p.p 33.34.

ما هم فاعلين ؟

وبناء على ذلك يجب أن نتذكر دائماً ضرورة مواصلة بث الطمأنينة فى نفوس تلك الجماهير من خلال التأكيد المستمر على أن المنظمة ستقوم ببذل أقصى ما فى وسعها لغرض :

- تصحيح الأوضاع القائمة .
- إجراء التعديلات اللازمة .
- محاولة التأكيد على عدم تكرار ما حدث مرة ثانية .
- وإن أمكن يفضل أن تأتى رسائل إعادة طمأنة الجماهير من جانب طرف ثالث ذو سلطة ويتمتع بالمصداقية وليس من جانب المنظمة.

٣ - يجب أيضاً التفكير فى الأنواع الأخرى من الرسائل التى تحتاج المنظمة إلى بثها للجمهور أثناء الأزمة مثل :

- الإجراءات التى تم القيام بها لمعالجة الأزمة .
- عرض لسجل النتائج المميزة للشركة ويجب مراعاة المصداقية عن تقديمه فلا مجال هنا للمغالاة فى البيانات.
- إعادة الطمأنينة التى تقنع الجماهير بأن ذلك الحدث مجرد "واحد فى المليون".
- الإعلان عن إجراء تحقيق دقيق فى الموضوع "ويفضل أن يكون مستقلاً".

ويجب التفكير جدياً فى إعداد تلك الرسائل عند التخطيط لإدارة أى أزمة مسبقاً وأن يكون هذا الإعداد جيداً بحيث يسمح بالتطبيق عند وقوع الأزمة فوراً وذلك للأسباب الآتية :

- إذا تم التفكير فى إعداد تلك الرسائل أثناء التعامل مع الأزمة الفعلية فسوف يكلف ذلك المزيد من الوقت وقد يتم إغفال جوانب كثيرة هامة

في تلك الرسائل أثناء الإنشغال بإدارة الأزمة.

- ومن المدهش أن الكثير من كبار رجال الإدارة كثيراً ما يشعرون بالاهتمام البالغ بما وقع من أحداث إلا أنهم لا يعلنون عن هذا الاهتمام ليس لاعتبارات سياسية ولكن لانغماسهم الشديد فى مجريات الأزمة للدرجة التى قد تنسيهم ذلك .
- أن الرسالة التى تحمل مشاعر التعاطف والاهتمام تحتاج إلى ترتيب مسبق خاصة مع المحامين والمؤمنين. (١)

ثالثاً : الرسالة الإعلامية وقت الأزمات :

يتم أثناء الأزمات إنتاج أربعة أنواع من الرسائل الإعلامية هى :

- رسائل موجهة إلى الداخل .
- رسائل موجهة إلى الخارج .
- رسائل موجهة إلى أطراف أخرى محددة.
- رسائل موجهة إلى العدو أو الخصم .

ولكل نوع من هذه الرسائل وظائف محددة وبالتالى موضوعاتها وأساليب وطرق معالجتها وإستمالاتها وسبل وأشكال وصولها وتأثيرها المتوقع ويجب على القائم بالاتصال إدراك هذه الحقائق أثناء التخطيط لمواجهة الأزمة وأيضاً أثناء التعامل الإعلامى معها.

وتتعدد أبعاد مضمون الرسالة الإعلامية أثناء الأزمة فيوجد البعد المعلوماتى، البعد الوطنى ، البعد اللغوى ، العاطفى ، الفنى ، الدينى ، الإجتماعى ، الاقتصادى ، الثقافى ، الفكرى ، .... إلخ . ويجب الإستفادة من

---

(١) Ipid , P. 35 .

مختلف هذه الأبعاد عند إعداد الرسالة الإعلامية. (١)

وعند إعداد الرسائل المتعلقة بالأزمة خاصة التى يتم إرسالها لوسائل الإعلام يجب مراعاة الآتى :

١ - إعداد ملخص عن خلفية الشركة ونشاطها وإنجازاتها لتقديمه للصحافة والجماهير لأن الصحفيون عند وقوع الأزمة يريدون معرفة كل شئ متعلق بالشركة ، خاصة التى تخص مسار الشركة ، وأسلوب انتاجها وغير ذلك من معلومات.

وإذا كانت تلك المعلومات متوفرة لدى القائم بالاتصال على وجه السرعة فإنه سيتمكن من :

- مساعدة تلك الصحف على الاهتمام بالشركة وكتابة مساحات كبيرة بالصحف عنها وليس بمعلومات تخص الآخرين.
- ضمان حصول الصحفيين على معلومات صحيحة.
- أن يشعروا بأنك لا تخفى عنهم شئ وأنك متعاون معهم.

٢ – وبالإضافة إلى المادة المكتوبة وما تحويه من حقائق وأرقام يجب أن نلاحظ أن ما يقرب من ٤٠ ٪ من صفحات الصحف وكافة البرامج الإخبارية التليفزيونية تقريباً تملأ بالصورة وليس بالكلمة فإذا ما كان باستطاعة القائم بالاتصال بالشركة إعداد صور حديثة ذات نوعية متميزة وأعمال مصورة وتغطيات مسجلة بالفيديو فسوف تكون هناك فرصة لكى يستخدموها كبديل لبعض المواد الأقل بريقاً.

٣ – إن الوقت لن يكون متوفراً وكثيراً بما يكفى لجمع كافة التفاصيل أثناء

---

(١) أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٩٩٩) ص٥١ .

التعامل مع الأزمة ، وإنما الوقت المناسب لإعداد العرض الموجز للبيانات والمعلومات المتعلقة بالشركة هو الآن وقبل حدوث الأزمة.

ويمكن الاستعانة بشركات إنتاج متخصصة تتولى تصوير المشاهد المتعلقة بالشركة لعرضها صوت وصورة .

وأثناء الإعداد لهذا العرض الموجز عن الشركة فإنه من المؤكد سوف يتم مواجهة أصوات معارضة لوجهة النظر هذه داخل الشركة وتلك الأصوات سوف تطالب بعدم إمداد وسائل الإعلام بالتفاصيل خاصة ما يتعلق بالأرقام المالية والموارد الكيميائية الخطرة ويكون الجواب على ذلك بأن الصحف ووسائل الإعلام سوف تنشر وتذيع كل ما يتعلق بالشركة وأنها سوف تملأ صفحاتها بكل ما يتعلق بالشركة شئنا أم لم نشأ والأمر متروك لاختيارنا أما أن يستعينوا برؤية الشركة فى إمدادهم بتلك البيانات أو يستعينوا برؤية أشخاص آخرين . (١)

وتؤكد معظم الدراسات على أهمية صياغة بيان صحفى فور وقوع الأزمة وإرساله إلى وسائل الإعلام وغيرها من فئات الجماهير على أن يركز هذا البيان على ما يلى :

١ – ذكر كافة التفاصيل والمعلومات المتعلقة بالأزمة.

٢ – إظهار الوجه الإنسانى والتركيز على التعاطف والاهتمام والتفهم الكامل وربما الندم بل والأسف بعض الأحيان.

٣ – إعادة الطمأنينة والتأكيد على أن الخطر قد زال ولا يوجد ما يضر والتأكيد المستمر على أن الأزمة حدث وقع ويمكن أن يقع فى أى مكان فى العالم.

٤ – التركيز على الإجراءات الفعلية التى يتم القيام بها لمواجهة الأزمة.

---

(١) Michael Bland , communicating out of a crisis , op. cit. p. 35.

٥ – التأكيد على أنه لمعرفة المزيد من المعلومات الإضافية عن الأزمة الاتصال بالخطوط التليفونية التى حددتها المنظمة للرد على تساؤلات واستفسارات الجمهور .

وترى تلك الدراسات أن إلقاء مثل هذا البيان يعد بمثابة إجراء هام يعلن فيه الاهتمام بالجمهور وهو موقف إيجابى أن تلجأ الجمهور إليك عند وقوع الأزمة بحثاً عن الحقيقة .

فإلقاء البيان يرسخ مكانة المنظمة لدى جمهورها وأنها المصدر الوحيد للمعلومات المتعلقة بالأزمة وإصدار مثل هذا البيان يمنح الفرصة لمزيد من الوقت لالتقاط الأنفاس وتجميع فريق اتصالات الأزمة-مع قضاء الوقت اللازم لإلقاء نظره استراتيجية على الموقف ككل . (١)

ويتفق الكثير من الباحثين فى مجال الإعلام على أن هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر فى مضمون الرسالة وذلك لإحداث التأثير المطلوب من هذه الشروط ما يلى :

- جاذبية الرسالة والمضمون الاتصالى بالنسبة للمتلقى أو الجمهور.
- أن تثير الرسالة بعض الحاجات الشخصية لدى المتلقى وأن تقترح عليه الطرق التى يتبعها فى إشباع هذه الحاجات.
- أن تكون الطرق المقترحة لإشباع هذه الحاجات مناسبة لموقف الجماعة التى ينتمى إليها المتلقى فى الوقت الذى يتحرك فيه نحو الإستجابة المرغوبة. (٢)

ويجب أن نلاحظ أن الكثير من الدراسات تؤكد على أن من أكثر

---

(١) Michael Bland , communicating out of a crisis , op. cit. p. 54.

(٢) فؤادة البكرى ، الإعلام السياحى ، مرجع سابق ، ص ١٧٢ .

المشكلات والعقبات تعقيداً والتى تعوق أداء الإعلام والاتصال لدوره فى إدارة الأزمات هو عدم الربط بين الرسائل التحذيرية المرتبطة بالأزمة وبين الحقائق المادية والاجتماعية السائدة ، فالرسائل الإعلامية مهما بلغت قوتها لا تصنع الواقع أو تنشئ حقائق جديدة بل أنها فقط تعكس الواقع. (١)

ولذلك أثبتت تلك الأبحاث أن رسائل التحذير تكون مؤثرة عندما ترتبط بمخاطر أو تهديدات واقعية محسوسة يراها الجمهور مثل رياح قوية أو تسرب بترولى ويجب أن تشرح تلك الرسائل درجة الخطر أو التهديد المعرضة لها منطقة معينة وأسباب هذا الخطر وأن يتضمن الخطوات أو الإجراءات العملية التى يمكن إتباعها لتجنب تلك المخاطر والتهديدات ودور الأجهزة المختلفة فى المساعدة. (٢)

أن إعداد المضامين المختلفة للرسالة المتعلقة بإدارة الأزمة عندما يكون متخذ القرار تحت ضغط لن يؤدى إلى فاعلية تلك المضامين ، وتتمثل تلك الضغوط فيما يلى : (٣)

- تناقض المعلومات وتضاربها واتساع دائرة الشائعات.
- صعوبة الاتصالات داخل المنظمة.
- التركيز على جانب معين من جوانب الأزمة وإهمال الجوانب الأخرى.
- النتائج غير المرغوب فيها والناتجة عن السرعة فى اتخاذ القرارات.

ويحدو بعض الباحثين مجموعة من المبادئ والتوصيات التى يجب أخذها

---

(١) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٦٥

(٢) المرجع السابق ، ص،ص ١٦٥ — ١٦٦ .

(٣) محمد رشاد الحملاوى ، دور الاتصالات فى إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٨٧ .

فى الاعتبار عند صياغة المضامين المختلفة للرسالة الخاصة بالأزمة وهى : (١)

- استخدام اللغة المناسبة بحيث تراعى الاهتمامات المباشرة للجمهور وأن تعكس الحساسية والاهتمام بمصالح هذا الجمهور.
- الاهتمام أيضاً بصياغة البيانات الصحفية.

نستخلص مما سبق أن مجموعة من المبادئ الهامة التى يجب أن تراعى فى مضامين الرسالة الاتصالية والإعلامية عند معالجة الأزمة وهى :

- تفاصيل الأزمة .
- إظهار الوجه الإنسانى .
- التأكيد على إعادة الطمأنينة .
- الإعلان عن الإجراءات التى اتخذت لإدارة الأزمة .
- المعلومات الإضافية المتعلقة بالأزمة.

المبحث الثالث
وسائل الاتصال ..... وإدارة الأزمات

يقصد بوسائل الاتصال تلك الطريقة أو القناة أو الوسيلة التى يتم عن طريقها نقل الرسالة من القائم بالاتصال إلى الجمهور .

وتختلف هذه الوسيلة وفقاً لهدف الرسالة وطبيعة المتلقى وتتنوع الوسائل أو قنوات الاتصال التى تمر من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.(٢)

ويتوقف اختيار وسيلة الاتصال على عدة عوامل من أهمها موضوع الرسالة والهدف منه وطبيعة المستقبل للرسالة ومستوى فهمه وإدراكه لها وقدرته

---

(١) المرجع السابق ، ص ٨٨ .

(٢) هالة منصور ، الاتصال الفعلى ، مرجع سابق ، ص٠ص ٢٦ – ٢٧ .

على استيعابها والبيئة الاجتماعية والثقافية التى يتم من خلالها الموقف الاتصالى بشكل عام . (١)

وعند إدارة الأزمة يتوقف اختيار الأشكال والطرق المستخدمة فى الاتصال واختيار الوسائل الإعلامية على مدى ملاءمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف ومن الطرق والوسائل الشائعة الاستخدام فى التعامل مع الأزمات ، والمؤتمرات الصحفية ، البيانات الصحفية ، المؤتمرات التليفزيونية ، الإعلانات ، البريد الالكترونى ، المحادثات التليفونية ، الأفلام التسجيلية ، الزيارات الميدانية ، وإقامة خطوط للاتصال الساخن. (٢)

ويرى بعض الباحثين أن الطرق المستخدمة فى إدارة الأزمات واختيار نوعية وسائل الاتصال والإعلام المناسبة من العمليات الهامة فى إدارة الأزمات.

وتشير بعض الدراسات إلى أن من أهم تلك الوسائل أن تكون البداية بالمؤتمرات والبيانات الصحفية والمؤتمرات التليفزيونية والزيارات الميدانية بالإضافة إلى تكثيف عمل وسائل الاتصال الجماهيرية داخل الدولة على أن تراعى فئات الجمهور المستهدف من الرسائل الإعلامية التى يتم التوجه إليها بها مثلما اتبع فى إدارة أزمة حادث الأقصر الإرهابى. (٣)

ونظراً لأهمية دور وسائل الإعلام باعتبارها من أهم وسائل الاتصال فى إدارة الأزمات فقد خصصنا الفصل الثالث من هذا الباب لتوضيح هذا الدور وأهميته والمبادئ التى تحكمه.

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٧ .

(٢) كريمان فريد ، تقييم الاتصال فى إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص ٥١ .

(٣) فوزى عبد الغنى خلاف ، اتجاهات جمهور جنوب الصعيد تجاه معالجة وسائل الإعلام لحادث الأقصر ، مرجع سابق ص ٤٣٨ .

المبحث الرابع
الجمهور وإدارة الأزمات

مقدمـــــة :

يتناول الباحث فى هذا المبحث جمهور الأزمة بأنواعه وتقسيماتها المختلفة، والأدوات التى تحتاجها إدارة الأزمة للاتصال بتلك الجماهير ، وكذا حق الجمهور فى الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة ، وذلك وفقاً للمحاور الآتية :

أولاً : مفهوم جمهور الأزمة .

ثانياً : أنواع جمهور الأزمة .

ثالثاً : الأسس التى يجب مراعاتها عند تحديد جمهور الأزمة.

رابعاً : حق الجمهور فى معرفة كل تفاصيل الأزمة .

خامساً : القواعد التى تحكم عملية الاتصال بجمهور الأزمة.

ويمكن تناول هذه المحاور بالتفصيل على النحو التالى:

أولاً : مفهوم جمهور الأزمة :

عندما يتعرض الفرد إلى ضغوط نفسية فإن السيطرة الطبيعية على النفس تتحول إلى تصرف عاطفى غير عقلانى وغير متوقع وردود الفعل تتم وفقاً لقائمة ماسلو للاحتياجات Maslow`s hierarchy of hunan needs.

ففى أسفل القائمة توجد الاحتياجات المادية ثم بعد ذلك تأتى حاجة الفرد إلى الأمان ، لذلك فإنه يشعر بالفزع والخوف وفى هذه الحالة يميل الإنسان إلى تلبية غرائزه واحتياجاته ليحافظ على حياته وبقائه.

وتظهر هذه القائمة من الاحتياجات بوضوح عندما يواجه الإنسان

الأزمات المختلفة مثل الحرائق والحوادث والانفجارات .... الخ . ولكن هذا الخوف والفزع من تلك الأزمات يأتى بدرجات متفاوتة تتوقف على طبيعة ونوع وتأثير هذه الأزمة. (١)

والجمهور كما يرى علماء الإعلام والاتصال هو الهدف الرئيسى لأى اتصال ، ومعرفة الجمهور هى المدخل الرئيسى فى التعامل معه فمعرفة خصائص الجمهور وسماته وطبيعته هى التى تساعد على الاتصال الناجح وتحديد الوسائل المناسبة والبرامج الواقعية التى تقدم إليه ورغم تنوع أشكال الاتصال وتعدد وسائل إلا أن كلاً منها يساعد على تكوين اتجاهات الرأى العام كل بأسلوبه وطريقته. (٢)

والجمهور اصطلاح فنى يستخدمه خبراء العلاقات العامة للدلالة على جمع من الناس تربطهم مصلحة أو اهتمامات مشتركة إزاء مسائل أو مواقف يثار حولها الجدل وهم ليسوا بالضرورة تجمعهم حدود جغرافية أو طبيعية محدودة وهو ما يؤكده الباحثون من أن مصطلح الجمهور يجمع أفراداً كثيرة سواء اجتمعوا فى بقعة محدودة أو انتشروا فى مساحة واسعة وهم لا يعرفون بعضهم البعض شخصيات بل يستجيبون لقضية أو حدث أو مشكلة واحدة تجمعهم . (٣)

وتشير بعض الدراسات إلى أن الجمهور يميل إلى الطمأنينة والإحساس بالأمان من خلال المعلومات القابلة للتصديق والتى يحصلون عليها من خلال الأخبار ، الشائعات ، الشكوك ، الثرثرة . والطبيعة الإنسانية تمكن معظم الجماهير من التعامل مع الأخبار السيئة والتكيف معها حتى فى حالة وجود

---

(١) Allen H. Center and Patrick Jackson , public relations practices , op , cit , P. 287

(٢) فؤادة البكرى ، الإعلام السياحى ، مرجع سابق ، ص ٢١٣ .

(٣) فؤادة البكرى ، الإعلام السياحى ، مرجع سابق ، ص ٢١٤ .

الخطر خاصة إذا وجدت بدائل للخروج من هذا الخطر ولكن من الصعوبة التكيف مع هذا الخطر لفترات طويلة ويرجع ذلك إلى عدم التأكد من المعلومات التى تحصل عليها من الوسائل السابقة وهذا يحدث عندما يكون التهديد قريب منا مثل الشائعات التى قد تنتشر عن الإشعاع النووى مثلاً أو يكون التهديد بعيداً عنا ولا يهمنا مثل انخفاض المعدل فى بعض البورصات العالمية .

ومع ذلك فإن الكثير من الأزمات لا تتميز بالاستمرارية فبعضها تتطور على مراحل مختلفة وفترات متباعدة قد تصل إلى أيام أو أسابيع أو حتى شهوراً ، ولكن تتوقف فاعلية إدارة الأزمة والتقليل من آثارها على مدى كفاءة الاتصالات التى تقوم بها المنظمة أثناء مواجهة الأزمة.

لذلك فإن الجمهور يتوقع من القائمين بإدارة الأزمة أن يقوموا بالأنشطة والإجراءات التى تخفف عنهم آثار الأزمة وتظهر مدى التعاطف والإحساس بالأمان خلال الأزمة وما بعدها وذلك من خلال القيام باتصالات تحمل تلك المضامين. (١)

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن الفشل فى الاتصال المؤثر بالجمهور المستهدف يزيد من تفاقم الأزمة وزيادة خطورتها وتأثيراتها السلبية خاصة فيما يتعلق بصورتها أمام هذا الجمهور . وأن عدم وجود خطة مسبقة لإدارة الأزمة خاصة فيما يتعلق بالجمهور يضع إدارة المنظمة إلى مزيد من الضغوط من جانب هذا الجمهور ووسائل الإعلام.

ثانياً : أنواع جمهور الأزمة :

وضع الباحثون الكثير من التقسيمات لجمهور الأزمة وفقاً لمجموعة من المتغيرات ، حيث يرى البعض أن جمهور الأزمة ينقسم إلى نوعين رئيسيين

---

(١) Allen H. Center and Patrick Jackson , public relations practices , op , cit , P. 288.

هما: (١)

- الجمهور الأولى : وهو يتضمن صناع قرار رئيسيين .
- الجمهور الثانوى : ويتضمن أولئك الذين يتأثرون بك ومن قد يمتلكون على المدى الطويل تأثيراً على صناع القرار.

بينما قسم البعض الآخر من الباحثين جمهور الأزمة وفقاً لرد فعله تجاه الرسالة الاتصالية إلى ثلاثة أنواع :

- الجمهور الإيجابى : وهو الجمهور المؤيد والداعم لموقف القائم بالاتصال.
- الجمهور المحايد : وهو الجمهور السريع المتأثر بأدوات الإقناع العقلانى.
- الجمهور المعارض : وقد لا تسلك شرائح هذا الجمهور سلوكيات مساندة لك لكن عن طريق جعلها ترى بأنك تتفهم وجهة نظرها وعن طريق توضيح أهدافك وتفهمك لمصالحهم قد تجعل هذا الجمهور مؤيد لك أو على الأقل محايد. (٢)

والجمهور فى الأزمة كما يرى مايكل بلاند Maichael Bland (١٩٩٨) أولئك الأشخاص والمنظمات التالية :

- المتأثرون بالأزمة.
- الذين يمكن أن يؤثروا فى المنظمة والمتعاملين معها.
- المتورطون فى الأزمة.
- الذى يرغبون فى معرفة المعلومات والأخبار الجديدة والصادقة عن

---

(١) ميشيل . أى . هايتز سللى وليندا ماكجنيت ، الاتصال والاتصال الإدارى ، مرجع سابق ، ص ٨٠ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٨٤ .

الأزمة.

وعندما نفكر بعمق فى الجماهير العديدة التى تتناسب وتلك الفئات ندرك عدم كفاية ما يقوله مستشاروا إدارة الأزمات والذين يروا أن إدارة الأزمة تنحصر فى التعامل مع وسائل الإعلام عند وقوع الضرر وبالفعل فإذا كان مسئول العلاقات العامة مؤهلين وعلى درجة عالية من الكفاءة فسيكون التعامل مع وسائل الإعلام واحداً من أيسر المهام الموكلة لهم عند إدراك الأزمة.

ولكن ماذا عن الضحايا وأسرهم ؟ والموظفين ؟ والعملاء ؟ والسلطات التنفيذية ؟ والمحامين ؟ وشركات التأمين ؟ والمؤمن عليهم ؟ وجماعات الضغط ؟ ..... الخ.

فعلى سبيل المثال أدرج أحد المسئولين فى الدفاع المدنى قائمة تضم واحد وثلاثون جهازاً من الأجهزة الرسمية وحدها كان عليه أن يتصل بها بعد وقوع إحدى الحوادث الكبرى . (١)

ويتفق كثير من الباحثين على تقسيم جمهور الأزمة إلى الآتى :

١ - المحزونون :

وهم أقارب وأصدقاء الضحايا ويفترض فى الأزمات التى تقع فيها ضحايا سرعة إبلاغ ذويهم بواسطة مسئول قادر على القيام بهذا الدور لأن السرعة والأسلوب الجيد الذى يتم فيه إبلاغ عائلات الضحايا والمصابين يؤدى إلى تخفيف الآلام ومساعدة الأهل والأقارب فى مواجهة الأزمة وطمأنتهم إضافة إلى أن كيفية تعامل الإدارة مع عائلات الضحايا ما تلبث أن تنشر أخبارها بين البقية وعائلاتهم. (٢)

---

(١) Michael Bland , communicating out of a crisis , op. cit. p. 31..

(٢) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، مرجع سابق ص٠ص ٢٢٤ ، ٢٢٥ .

وهنا يجب أن يتم القيام بالآتى :

أ - زيارة أسر الضحايا وأقاربهم وتكون الزيارة من مسئول بالإدارة العليا بالمنظمة.

ب - تقديم المساعدة المادية لهم وهى قد تؤتى ثمارها مع بعض الأسر الفقيرة.

جـ - اختيار التوقيت الأفضل والمناسب للضرب على أوتار معينة للاتصال بأسر الضحايا ومواساتها ونشر الحقائق.

٢ - الناجون :

حيث يمر عدد كبير من الناجين من الأزمة بفترات عصيبة ويعانى من أعراض نفسية شديدة وغالباً ما ينتابهم شعور وإحساس بالذنب نتيجة إنشغالهم ونسيانهم أقاربهم الذين راحوا ضحايا لهذه الأزمة وهنا من يفسر الشعور بالذنب تجاه الضحايا بأنه صورة من صور إثبات الوفاء تجاههم . (١)

٣ ـ المنقذون :

الواقع أن العاملين فى إدارة الأزمة والذين يشاركون فى عمليات الإنقاذ ليسوا بمنأى عن الآثار النفسية التى تلحق بهم نتيجة معايشتهم للأزمة.(٢)

ومن الضرورى عند التخطيط لاتصالات الأزمة تحديد طبيعة هذا الجمهور والذى يختلف بطبيعة الحال من حيث الحجم أو درجة التعقيد ، ولذلك فمن الضرورى عند وضع خطة مسبقة لاتصالات الأزمة تحديد فئات الجمهور المستهدف.

وعند وضع خطة لاتصالات الأزمة يجب تحديد الجمهور المستهدف حيث يتم الاتصال بالأطراف المتعددة المتضمنة فى الأزمة سواء بطريق الاتصال

---

(١) فهد أحمد الشعلان ، مرجع سابق ، ص٠ص ٢٢٥ - ٢٢٦ .

(٢) المرجع السابق ، ص٠ص ٢٢٦ - ٢٢٧ .

المباشر أو الجماهيرى ، وذلك بعد تقسيم هذا الجمهور إلى فئات ، وذلك على النحو التالى :

- الجمهور العام .
- العملاء .
- موظفوا الشركة .
- المستثمرون .
- قائدة الرأى .
- الجهات الحكومية.
- شركات التأمين.
- عائلات الضحايا.
- مرسلوا وسائل الإعلام.
- أجهزة العمليات المختلفة والمجموعات الأخرى من الجمهور إلى جانب فروع الشركة فى المواقع الأخرى . (١)

ثالثاً : الأسس التى يجب مراعاتها عند تحديد جمهور الأزمة :

يتفق بعض الباحثين على ضرورة مراعاة مجموعة من المتغيرات يجب مراعاتها عند تحديد جمهور الأزمة ، والتى تتمثل فيما يلى : (٢)

- أين يتواجد هذا الجمهور ؟
- كيف يمكن الوصول إليه ؟
- ما هى وسيلة الاتصال المناسبة لتصل الرسالة إليه ؟
- ما هو الوقت المطلوب لتنفيذ عملية الاتصال ؟

---

(١) كريمان فريد ، مرجع سابق ، ص ١٥ .

(٢) محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق ، ص ١١٢ .

- هل يمكن تقدير شكل التوزيع الديموجرافى للجمهور المستهدف ؟
- هل يمكن الاتصال بالأطراف المعنية خلال يوم واحد من تنفيذ برنامج الاتصال سوف يستغرق عدة أيام ؟
- هل يكفي عقد مؤتمر صحفي للوصول إلى فئات الجمهور المستهدف؟
- ما هو مستوى اللغة الذى يخاطب به الجمهور فى حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة ؟

ولكل فئة من تلك الفئات الجماهيرية جدول الأعمال ومتطلبات الاتصال الخاصة بها ويمكن لكل منها أن تلعب دوراً حيوياً فى دعم المنظمة أثناء إدارة الأزمة أو تكون ضد كل الإجراءات التى يتم القيام بها أثناء الأزمة ويتوقف ذلك على سرعة وفعالية الاتصال بتلك الفئات ، كما أن لكل منها اتجاهات محددة وسيكولوجية فردية يجب مراعاتها ويجب أن تتوافق الوسائل الاتصالية مع اهتمام هذا الجمهور ، ولذلك فمن الضرورى وضع قائمة بالفئات الجماهيرية التى لها علاقة بالمنظمة والتى تمثل جمهورك عند وقوع الأزمة .(١)

ولكن عند الاتصال بتلك الجماهير تحتاج المنظمة إلى مجموعة من قنوات الاتصال التى تتيح لها سرعة الاتصال بتلك الفئات وإبلاغها بكافة المعلومات عن الأزمة بالفاعلية والسرعة المطلوبة من أمثلة هذه القنوات :

- أسماء وأرقام التليفون العاملة على مدار ٢٤ ساعة الخاصة بالصحف وأعضاء البرلمان والسلطات ... الخ .
- عنوان المكتب والمنزل.
- أرقام التليفونات.

---

(١) Ipid , 31 .

- المرسلات .
- البريد الالكترونى .
- الفاكس .
- التليفون المحمول .
- التصريحات الصحفية .
- المؤتمرات الصحفية .
- الاجتماعات .
- المتحدث الرسمى .
- خط المساعدة الهاتفية .
- التصريحات التليفزيونية وخدمة البث الإذاعى .
- الاتصالات الفعالة على شبكة الإنترنت.

ويجب على القائمين باتصالات الأزمة تحديد واختبار نظم الاتصال الخاصة بالمنظمة وفريق العمل والإدارة والسلطات ووسائل الإعلام ... الخ. ومن الضرورى أيضاً أن نبدأ بإقامة اتصالات فعالة بالجماهير الرئيسية والأطراف المشاركة مثل خدمة الطوارئ وشركات التأمين والمحامين وفى أسرع وقت ممكن لكى نصل إلى أقصى درجة من الفعالية ، أيضاً يجب إنشاء الخط التليفونى الساخن مع الجماهير أثناء الأزمة حيث توجد شركات اتصالات تقوم بهذه الخدمة الآن .(١)

ومن الضرورى أيضاً إقامة علاقات قوية واتصال فعال مع بعض الهيئات مثل أجهزة الشرطة وخدمات الإطفاء والتى تملك أجهزة ومعدات حديثة

---

(١) Ipid , 32 .

فى مجال الاتصالات ، فإذا ساءت العلاقة بين المنظمة وتلك الهيئات فغالباً ما تتمكن تلك الهيئات من السيطرة على الموقف أثناء الأزمة بشكل أسرع وأكثر فعالية من قدرات المنظمة وقد يعود ذلك بالعديد من الآثار السلبية على المنظمة ، خاصة على صورتها الذهنية بين الجماهير والتى تسعى باهتمام إلى الأفعال والإجراءات التى تقوم بها لمعالجة الأزمة . (١)

رابعاً : حق الجمهور فى معرفة كل تفاصيل الأزمة :

عرض فرانك كورادو ١٩٨٤ Frank M. Corrado توصيات لجنة Kemeny عقب حادثة TMI النووية Three Mile island Nuclear accidend.

وذلك فيما يتعلق بحق الجمهور فى الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة وذلك على النحو التالى : (٢)

١ - ينبغى أن يكون لدى الوكالات المحلية والفيدرالية وكذلك المشروع المتخصص استعداد مناسب لبرنامج معلومات للجمهور وذلك بتوفير كافة المعلومات عن الأزمة بشكل مباشر وسريع ودقيق خاصة عند حدوث إشعاع وأن توفر هذه المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام بشكل مبسط يمكن فهمه ويجب أن توجد أقسام لتوفير معلومات مختصرة لمواجهة الاضطرابات وعدم الدقة فى المعلومات وقد أوصت اللجنة بما يلى :

- طالما أن المشروع مسئول عن إدارة الأزمة ينبغى أن يكون مسئولاً عن

---

(١) Ipid , 33 .

(٢) Frank M. Corrado , Media for Managers , op . cit , p.p 110 - 111.

توفير معلومات عن الحالة العامة للمشروع وتوفيرها لوسائل الإعلام والجمهور وكللك الوحدة المعاد هيكلتها ينبغى أيضاً أن تلعب دوراً فى توفير خلفية معلوماتية وفنية وبشكل مختصر.

- طالما أن الحكومة مسئولة عن اتخاذ القرارات التى من شأنها الحماية وقد تتضمن الإخلاء فإن على الوكالة الحكومية تكون مسئولة عن اصدار كل المعلومات عن الموضوع وإعلان أن هذا التسرب النووى لم ينتج عنه نشاط نووى وأن تكون مصادر المعلومات مناسبة ومتخصصة وكللك إرسال كل المعلومات المتاحة للسلطات المحلية وذلك حتى يمكن التنسيق بين المشروع وهذه السلطات خاصة فى عملية إخلاء المواطنين.

٢ – يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالأزمة دقيقة ومناسبة لاحتياجات وسائل الإعلام وتوصى اللجنة بالآتى :

- أولئك الذين يلخصون الأخبار يجب أن يكون لديهم صلات بمصادر هذه المعلومات.
- المتحدث الرسمى خاصة المتخصص أو الفنى يجب تكليفهم بنشر كل المعلومات المتاحة لوسائل الإعلام.
- إنشاء مركز صحفى قريب من موقع الحادث ويكون مجهزاً بالأجهزة المناسبة وبه أفراد ومتخصصين لديهم خبرة فى التعامل مع وسائل الإعلام وهذا المركز يكون مسئولاً عن الإعلان عن حالات الطوارئ أو ما شابه ذلك أيضاً.

٣ – أظهرت التغطية الإعلامية للحادث النووى الطارئ مسئوليات خاصة على وسائل الإعلام فى ضرورة إعطائها معلومات دقيقة ووقتية ومن هنا توصى اللجنة بما يلى :

- كل وسائل الإعلام مثل شبكات الأخبار ، المجلات ، الجرائد اليومية والأسبوعية ، الخبراء المعنيين والمدربين الذين يتعاملون مع عملية الإشعاع وكل وسائل الإعلام الأخرى - بغض النظر عن حجمها الموجودة بالقرب من خطط القوى النووية كل ذلك ينبغى أن تحاول الحصول على معلومات متشابهة أو بناء خطط لمواجهة الطوارىء.
- ينبغى على الصحفيين عدم نشر تقارير معقدة وإنما يجب نشر تقارير سهلة تكون مفهومه للجمهور والعامة وتجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات لها علاقة بأمنهم وسلامتهم.
- ينبغى علي الصحفيين أن يعودوا أنفسهم على فهم وتوقع المصائد فى الرد على الأسئلة من نوعية (ماذا لو What if) وينبغى أن يكون لديهم القدرة على الإجابة على الأسئلة الصعبة وغير المتوقعة.

٤ - ينبغى أن تتضمن خطط الطوارىء فى الدولة رؤية لخلق وسيلة إذاعة محلية لتوصيل المعلومات بدقة وفى مواقيتها وعلى الإذاعة أن تقدم المعلومات وتوضيحها ونشرها مما يقل من الشائعات حول المشروع . وينبعى إيجاد قنوات اتصال بين موظفى الدولة الرسميين فى المشروع وشبكات ووسائل الإعلام لمواجهة احتمال حالة الإخلاء.

٥ - توصى اللجنة بضرورة إخبار الجمهور والأفراد الذين يسكنون بالقرب من مشروع نووى ينبغى بشكل دورى وروتينى بقياسات الإشعاع والنسب الطبيعية لها . وسواء من مشروع طبيعى أو غير طبيعى لمشروع الطاقة وإعلان عمليات التنظيف مثل مشروع TMI.2 أو مصادر أخرى.

ويوصى خبراء إعلام الأزمات بضرورة تحديد الجماهير المحتملة فى كل أزمة لأن لكل أزمة جمهور خاص بها طبقاً لطبيعة ونوعية الأزمة فالأزمات

المجتمعية العامة تكون محل اهتمام الجمهور العام لوسائل الإعلام لكن بعض الأزمات المحدودة أو المحلية تحظى باهتمام ومتابعة فئات معينة من الجمهور تتعرض مصالحهم أو حياتهم للخطر بسبب هذه الأزمة الأمر الذى يجب على فريق الأزمة التركيز على مخاطبة هذه الفئات ، ومن جانب آخر فإن بعض الأزمات قد تؤثر مباشرة وبحكم الجوار الجغرافى أو ارتباط المصالح بفئات معينة أو حتى تخلق جمهور خاص بها أى أن الأزمة تخلق جمهورها ، فعلى سبيل المثال فإن وقوع أزمة فى بورصة الأوراق المالية تخلق جمهورها من المتعاملين بطريقة أو بأخرى فى الأوراق المالية وهذه الفئة من فئات الجمهور سيكون لديها اهتمام خاص بالأزمة يختلف من حيث القوة والمعرفة عن اهتمام أفراد الجمهور العادى من غير المتعاملين بطريقة أو بأخرى فى الأوراق المالية الذين يهتموا بالأزمة من زاوية تأثيرها العام على الأوضاع المالية والاقتصادية. (١)

والقاعدة الأساسية والبسيطة كما يرى خبراء الاتصال فى التعامل مع الأزمة هى : فكر بعقل جماهيرك ؟

الساكن المحلى ، العميل المذعور ، الصحفى الذى يطالب بتحديد آخر موعد لإنجاز العمل ، السياسى الانتهازى ، العميل الغاضب ، القائد المضطرب والذى يتزعم حملة جماعة الضغط .

ثم اسأل نفسك : لو كنت فى مكان ذلك الشخص ماذا كنت أو من المنظمة أن تقوله أو تفعله؟ ثم عليك أن تضع القول والفعل موضع التنفيذ.

وقد لا يملك القائمين بإدارة الأزمة القدرة على تطبيق تلك القاعدة على نحو كامل ولكن تلك هى الفكرة الأساسية لمواجهة الأزمة ، فعندما تقع

---

(١) خديجة على حسين حمودة ، دور الإعلام فى إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ص ١٧٧ .

إحدى المنظمات فى دائرة اهتمام الجمهور لأسباب قد تكون غير صحيحة ، فما هى الإجراءات التى يتوقع الجمهور أن تتخذها المنظمة ؟

أن الجمهوز يتوقع أن نفعل شيئاً حيال ذلك الموقف ويشعرون به، وعليه فإذا ما واجهت الشركة مثلاً تسرباً كيميائياً أو انفجاراً أو مديراً مالياً مختلساً ، فعلينا أن نتساءل هل يمكن أن نتصرف الآن لأظهر للجمهور أننا نفعل شيئاً ، أو بعبارة أخرى العمل بشكل فعلى لتحسين الموقف ، أن بعض الأمثلة على ذلك كثيرة منها :

- وقف الإنتاج .
- إغلاق المصنع .
- سحب المنتج .
- الإعلان عن إجراء تحقيق فورى مستقل .
- وقف أحد الأشخاص عن العمل لحين ظهور نتيجة التحقيق.

وقد تضطر فى بعض الأحيان إلى اتخاذ فعل غير ضرورى من الناحية العملية إلا أن ذلك يلعب دوراً حيوياً فى طمأنة الجماهير بأننا نفعل شيئاً حيال مواجهة تلك الأزمة . فعلى سبيل المثال :

أن تسرب السموم إلى داخل النهر قد أصبح أمراً واقعاً وعملية التطهير تأخذ مجراها ولذلك فإن مواصلة مصنع للعمل لا يشكل أى تهديد من الناحية العملية لا على المجتمع ولا على البيئة.

ولكن يجب التفكير فيما سيبدو عليه الأمر من الخارج فلقد أوجدنا عدد من الجماهير المعادية والغاضبة وكل ما تستطيع تلك الجماهير أن تراه أو تسمعه هو ذلك الدخان المنبعث من مداخن المصنع وهمهمة المحركات الدائرة وهم فى ذلك يعتقدون أنك : تلوث بيئتهم .. فمصنعك ما زال يعمل ، إذن فأنت لا

تعيرهم أى اهتمام.

وقد تكون شديد الاهتمام فى الواقع وكل ما فى الأمر أنك تدرك تمام الإدراك أنك لم تعد تشكل خطراً على البيئة ولكن الجماهير لا تدرك تلك الحقيقة ، كما أنه ليس بمقدورك أن تجبرهم على تصديق ذلك من خلال تصريح تعلن فيه أنك "تهتم بهم وأن الخطر قد زال" .

ولكن إذا ما قررت إغلاق مصنعك لفترة قصيرة لتبدو أمام جماهيرك وكأنك تفعل شيئاً لأجلهم فقد تقلب عليك أعضاء منظمتك الذين تسير مصالحهم فى اتجاه مغاير لمصالحك الشخصية وعليك حينئذ أن تحارب فى موقعك وأن النجاح فى إشراك أطراف أخرى ضمن التدريب الخاص بالوعى بالأزمة وعملية التخطيط لها أمر هام وضرورى ولا يوجد فعل فورى يمكن اتخاذه ولن يتعين علينا على الأقل أن نسأل السؤال السابق ونرى إذا ما كان بمقدورنا عمل شىء عند بداية الأمر. (١)

وقد أظهرت العديد من الدراسات التى تناولت إدارة الأزمات أن الأزمات التى أديرت على أفضل صورة كان بداية إدارتها الظهور الفورى لرئيس المنظمة أو كبير المسئولين التنفيذيين أمام الجماهير للتعبير عن اهتمامها وإيضاح أن هناك عمل يتم إنجازه، وسواء كان بمقدورنا اتخاذ ذلك الفعل أم لا فيمكن فى أغلب المواقف إلقاء بيان إيضاحى على الجماهير فى شأن ما يحدث. (٢)

إن الأزمة لا تقف عند حد ما وقع من أحداث ولكن على ما يعتقد الجمهور فى أنه حدث وصورة المنظمة لدى الجمهور معلقة ليس فقط على نوع المنظمة ونشاطها ولا على ما سنفعله لمواجهة الأزمة بل على حقيقة معتقدات

---

(١) Michael Bland , communicating out of a crisis , op. cit. p. 53.

(٢) Ipid , p. 54.

الآخرين تجاه المنظمة ومدى تغير آرائهم واتجاهات ذلك التغيير وفقاً لما نقوم به من أعمال وتتمثل أبسط طرق تقييم ردود الفعل الصادرة عن الجمهور فى سؤالهم عنها. (١)

خامساً : القواعد التى تحكم عملية الاتصال بجمهور الأزمة :

وضع الباحثون مجموعة من القواعد التى تحكم عملية الاتصال بجمهور الأزمة ، تتمثل فيما يلى :

١ - التركيز على جمهور محدد "مسئولين ، أسر الضحايا ، المصابون ... الخ" ثم تحديد الوسائل الاتصالية المناسبة بهم مع التركيز على قضايا ونقاط محددة.

٢ - اختيار التوقيت المناسب للاتصال بهم . (٢)

٣ - تحديد الجمهور المستهدف حيث يتم الاتصال بالأطراف المتعددة المتضمنة فى الأزمة سواء بطرق الاتصال المباشر أو الجماهيرى وذلك بعد تقسيم هذا الجمهور إلى فئات وذلك على النحو التالى :

- الجمهور العام .
- العملاء .
- موظفوا الشركة .
- المستثمرون .
- قادة الرأى .
- الجهات الحكومية .
- شركات التأمين .

---

(١) Ipid, p. 58.

(٢) مختار أبو الخير ، دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات ، محاضرة لطلبة تمهيدى ماجستير قسم العلاقات العامة والإعلان مارس ١٩٩٧

- عائلات الضحايا .
- مراسلو وسائل الإعلام .
- أجهزة العمليات المختلفة والمجموعات الأخرى من الجمهور إلى جانب فروع الشركة فى المواقع الأخرى . (١)

٤ - وتشير الكثير من الدراسات إلى أن الفشل فى الاتصال المؤثر بالجمهور المستهدف يزيد من تفاقم الأزمة وزيادة خطورتها وتأثيراتها السلبية خاصة فيما يتعلق بصورتها أمام هذا الجمهور. وأن عدم وجود خطة مسبقة لإدارة الأزمة خاصة فيما يتعلق بالجمهور يضع إدارة المنظمة إلى مزيد من الضغوط من جانب هذا الجمهور ووسائل الإعلام.

٥ - أن تضع المنظمة بين أولوياتها الحفاظ على صورتها وسمعتها أمام الجماهير وإعادة إقامة مزيد من خطوط الاتصال الفعال والمؤثر مع الجمهور بمختلف فئاته وقادة الرأى أيضاً الذين يستطيعون التأثير على الرأى العام وتشكيل اتجاهاته نحو المنظمة إلى الإيجابية والتركيز أيضاً على الجمهور الداخلى لإعادة الثقة بأنفسهم والعمل الجاد للحفاظ على صورة المنظمة.(٢)

٦ - وتشير كثير من الدراسات إلى أن التهديدات والمخاطر المرتبطة بالأزمات علاوة على ضغط عنصر الوقت والمفاجأة ترفع من درجة توتر ولا عقلانية الجمهور ، ومن ثم يكون أكثر عرضة للتعرض للاستهواء والوقع تحت تأثير الشائعات والدعاية المضادة. (٣)

---

(١) كريمان فريد ، مرجع سابق ، ص ١٥ .

(٢) Danny Moss , public relations in practice , a case Book , op, cit , p. 89.

(٣) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٦٥

٧ - ضرورة التحرك السريع وتوصيل الرسائل التحذيرية فى التوقيت المطلوب مع مراعاة أن تكون الصياغة واضحة وبسيطة وبعيدة عن التعقيد الفنى أو الاعتبارات المتخصصة التى لا يستوعبها الجمهور أو قد يسئ فهمها كذلك من الضرورى تكرار تلك الرسائل التحذيرية لأن التكرار وزيادة المصادر التى يسمع منها الفرد الرسالة وكذلك فإن استخدام مصادر وقنوات إعلامية متعددة لنشر رسالة التحذير يزيد من احتمال وصول التحذير أو المعلومة بالخطر إلى فئات مختلفة من الجمهور ، كما أن تعدد المصادر يؤدى إلى التغلب على حالة التشتت المضاد والتى تنتاب بعض فئات الجمهور. (١)

٨ - تظهر أحياناً آثار غير مقصودة وتداعيات غير مطلوبة وغير متوقعة للرسائل الإعلامية والأدوار الاتصالية المختلفة مثل زيادة الشعور بالخطر لدى الجمهور أو عدم الاستجابة للتحذيرات المختلفة ، فالناس قد يستمعون إلى تحذير عبر وسائل الإعلام لكنهم لا يتحركون ولا يبادرون بالسلوك المتوقع أو الفعل المنتظر منهم وذلك للأسباب الآتية :

- وجود مخاوف وتهديدات أكبر من وجهة نظرهم من التهديد المرتبط بالتحذير.
- عدم الثقة فى وسائل الإعلام والمصادر التى أطلقت هذه التحذيرات.
- عدم فهم وترجمة الرسائل الإعلامية لأسباب مختلفة ترتبط بعيوب فى تصميم الرسالة أو قنوات الاتصال أو الموقف الاتصالى نفسه أو خصائص الجمهور علاوة على وجود حقائق اجتماعية أو عناصر ثقافية تحول دون استيعاب الرسائل الإعلامية أو الاستجابة لها. (٢)

وكانت العديد من الأبحاث قد دعت إلى إعادة النظر فى النموذج المبسط

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٦٥ .

(٢) حمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٦٦

للسلوك الجماهيرى أثناء الأزمات والذى يفترض استجابة للتحذير أو للمنبه أثناء الأزمات .

فيرى جيدنز Geddens أن إثارة الذعر تكون مسألة ضرورية فى بعض الأحيان ومع ذلك فإن هناك حدود لعدد مرات إثارة الذعر التى يمكن أن تحدث للجمهور . (١)

٩ - أن الإعداد الجيد لاتصالات الأزمة يتطلب الاعتراف ببعض الحقائق المرتبطة بالجمهور عند حدوث الأزمة ومن أهمها : (٢)

- إدراك الرأى العام لكيفية إدارتك للأزمة أكثر من اهتمامه بتصرفاتك الفعلية.
- أن وجود خطة للاعتذار السريع ستجعل الكثير من الناس يقفون إلى جانبك ويتعاطفون معك.
- أن الأخطاء التى تبدو غير ضرورية من شأنها حجب أكثر الأفعال إيجابية.
- أن التركيز على عددٍ محدود من الرسائل الإيجابية مبكراً من شأنه أن يساعد في مواجهة ما ينشأ عن وسائل الإعلام من أخطاء فى نقل المعلومات عن الأزمات.

ويحدد بعض الباحثين احتياجات الجمهور من وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات فيما يلى : (٣)

---

(١) المرجع السابق ، ص٠ص ١٦٦ – ١٦٧ .

(٢) محمد رشاد الحملاوى ، دور الاتصالات فى إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٨ ، ١٩ .

(٣) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، مرجع سابق ، ص٠ص ٧٩ ، ٨٠.

- مصداقية الأزمة فلا تضخيم ولا تصغير ولا تعتيم.
- العمل على تحقيق التآلف الاجتماعى.
- إعلام الجماهير عن الأزمة فور وقوعها.
- استمرارية الإعلام ومعالجته لتطورات الأحداث خلال جميع مراحل الأزمة.
- توفير المعلومات الفنية عن الأزمة وتقديم الرأى الآخر خلال إعلام النخبة.
- تعريف العالم الخارجى باحتياجات المجتمع المتعرض للأزمة لتحقيق نوع من المشاركة.

والمحصلة النهائية لما سبق الإشارة إليه هو أن الافتقار إلى التعاطف مع الجمهور عند إدارة الأزمة يعد واحداً من أكبر مصادر الفشل بالنسبة لأى منظمة عن مواجهتها لإحدى الأزمات.

فما يهمنا هنا بالدرجة الأولى هو ما يصل إليه الناس من What is received that Matters وليس ما يتم إرساله Not What is communicated.

وجدير بالذكر أن الأطراف المعادية فى حالة الأزمة عادة ما تؤمن إيماناً صادقاً بأرائها ولذا فعلينا أن تفهم اهتمامات أولئك الأشخاص وأن نغوص فى أعماق عقولهم كى نتمكن من البدء فى عمل وقول الأشياء التى ستساعد على انتهاء الأزمة واحتوائها. (١)

---

(١) Michael Bland . op. cit. p. 59.

الفصل الخامس
وسائل الإعلام وادارة الأزمات

مقدمـــــــة :

فى إطار أهمية وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرى بما يحققه من عمومية التقديم وفعالية الانتشار فى كافة المراحل والخطوات الخاصة بمواجهة الأزمة ، تبرز أهمية دراسة هذا الدور الذى تقوم به وسائل الإعلام فى معالجتها للأزمات المختلفة ، وفى إطار هذا الفهم لأهمية دور الإعلام فى إدارة الأزمات يتناول الباحث فى هذا الفصل دور وسائل الإعلام فى إدارة الأزمات وذلك من خلال مبحثين رئيسيين ، يتناول فى المبحث الأول أهمية دور الإعلام فى إدارة الأزمات ، وأيضاً التخطيط الإعلامى لإدارة الأزمات ، بينما يستعرض فى المبحث الثانى الوظائف والأدوار التى تقوم بها وسائل الإعلام فى إدارة الأزمات ، وأيضاً دور وسائل الإعلام فى إدارة القضايا .

المبحث الأول
الإعلام وأهميته فى إدارة الأزمات

مقدمـــــــة :

يستعرض الباحث فى هذا المبحث أهمية دور الإعلام فى إدارة الأزمات بشكل عام ، وحدود العلاقة بين القائم بالاتصال ومندوب وسائل الإعلام عند معالجة الأزمة ، وأهمية التعاون معهم من خلال تزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالأزمة . وقد رصد الباحث أيضاً الجوانب الإيجابية لتعاون القائم بالاتصال مع الصحفيين فيما يتعلق بمعالجة الأزمة ، وقد تناول الباحث فى المحور الثانى دور التخطيط الإعلامى فى إدارة الأزمات ، وذلك من خلال عرض لأهمية هذا الدور ، أما المحور الثالث فيتناول أسس وشروط التخطيط الإعلامى

عند إدارة الأزمة ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : الإعلام فى إدارة الأزمات :

ترى الكثير من الدراسات أن الأزمة مشكلة إدارية أساساً إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حدث إعلامى حيث تهتم وسائل الإعلام بنقل أخبارها وهو ما يعرف بالرؤية الجماهيرية لأعمال المنظمة Public visibility وهذه الخاصية تجعل أية مشكلة تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لبعض المنظمات معروفة وشائعة لدى الرأى العام وتمكنه من مراقبة أدائها وإصدار الأحكام عليها وهنا يكون للأزمة تأثيراتها الواضحة على مصالح المنظمة التى تتعرض لها بما قد يؤدى إلى نتائج إيجابية أو سلبية تنعكس على صورتها الذهنية وهذا يتطلب من المنظمات الاهتمام بالجوانب الاتصالية والإعلامية إلى جانب الاهتمام بالجوانب الإدارية فى التعامل مع الأزمات المختلفة التى قد تتعرض لها بهدف التقليل من تأثيراتها السلبية إلى أقل قدر ممكن .[١]

وتؤكد كثير من الدراسات على اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام كمصدر رئيسى فى الحصول على المعلومات عند وقوع الأزمات، منها على سبيل المثال دراسة السيد بهنسى ٢٠٠٠ عن مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمات ، والتى توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلى :[٢]

- جاء التليفزيون ثم الصحف ثم الإذاعات المصرية فى مقدمة وسائل

---

(١) كريمان فريد ، تقييم كفاءة الاتصالات فى إدارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص•ص ١ – ٢ .

(٢) السيد بهنسى حسن ، مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمات دراسة ميدانية على طلاب الجامعات ، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام ، العدد الرابع ، أكتوبر – ديسمبر ٢٠٠٠ ، ص•ص ١- ٣٢ .

الإعلام التى يعتمد عليها الجمهور أثناء الأزمات.

- وجود فروق بين وسائل الإعلام المصرية الثلاث فيما يتعلق بأسباب اعتماد الجمهور عليها أثناء الأزمات وقد دارت أسباب الاعتماد حول هدفين أساسيين هما الفهم والتوجيه ، وقد جاءت الأولى فى ترتيب متقدم عن أسباب التوجيه.
- وجود درجة عالية من الاقتران بين درجة ثقة الجمهور فى وسائل الإعلام المصرية ودرجة اعتماده عليها ، أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وسائل الإعلام المصرية الثلاث بشأن شدة اعتماد الجمهور عليها كمصادر للمعلومات أثناء الأزمات نتيجة اختلاف الأهداف الشخصية والفائدة المحتملة من الوسيلة ... الخ .
- جاءت الصحف فى الترتيب الأول من حيث الانتقادات الموجهة إليها أثناء معالجتها للأزمات ثم التليفزيون ثم الراديو .

ويلعب الإعلام دوراً هاماً ورئيسياً فى تفاعلات الأزمة سلباً وإيجاباً وقد تنامى هذا الدور مع الثورة المعلوماتية وتوسع البث الفضائى إلى درجة أن الساسة ومتخذى القرار أصبحوا يعتمدون على هذه الوسائل الإعلامية فى تقييم الأوضاع وصياغة المواقف والتحركات.(١)

ويتوقف التعامل إعلامياً مع الأزمة على نوعية وطبيعة وحجم هذه الأزمة وموقف الدولة منها وطبيعة النظام السياسى السائد والجمهور المستهدف خاصة عند مواجهة أزمة على مستوى الدولة.(٢)

وإعلام الأزمة يجب أن يكون ذا صياغة خاصة من حيث لغة التخاطب

---

(١) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، مرجع سابق ، ص ١١٨ .

(٢) محمد محمد الشافعى ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ٢١٧ .

الإعلامي مع جمهور الأزمة الداخلي والخارجي وبالشكل الذى يسيطر على معالم التفكير لدى هذا الجمهور.ويدفعه لتأييد أو معارضة مجموعة الأفكار الخاصة بالأزمة ولابد أن يكون مبنياً على الحقائق.

وإذا كانت كفاءة إدارة الأزمة تتوقف فى جانب أساسى على كفاءة المنظمات فى التعامل مع وسائل الإعلام فإن هذه الوسائل تحتاج إلى أداء خاص أثناء الأزمات حيث يتطلب دورها توفير قدر كبير من المعلومات المستمرة حتى يكون الرأى العام على دراية تامة بأبعاد الأزمة وحتى تقوم بدورها فى تنشيط المؤسسات لمجابهة الأزمة ولكى تلعب دورها كحلقة اتصال بين الأفراد وصانعى القرار السياسى والقائمين على إدارة الأزمة. (١)

وفى ظل هذا العالم المتطور التى تتصاعد فيه الطبيعة التنافسية والتى تجعل من الأزمات التى تهدد النظام شيئاً وارداً تظهر الجهود الإعلامية كإحدى الدعامات الأساسية فى التعامل مع هذه الأزمات .(٢)

فقد شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضى تحولاً كبيراً من جانب الشركات والمنظمات الاقتصادية الدولية فقد اندمج معظمها فى كيانات اقتصادية كبيرة ، وقد أدت هذه الاندماجات والتحولات إلى تغيرات جذرية فى هيكل وتشغيل الرقابة على الأسواق الاقتصادية والمالية الدولية مما كان له دلالاته فيما يتعلق بالبيانات التى تصدرها تلك الشركات من حيث التوقيت والمحتوى وقد تعرضت شركات كثيرة منها إلى مجموعة من الأزمات أدى

---

(١) السيد بهنسى حسن ، مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمات ،مرجع سابق ، ص ٣ .

وأيضاً – السيد عليوه ، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية وأساليب وقائية ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(٢) السيد بهنسى ،مرجع سابق ، ص ٣ .

إلى وقوعها تحت ضغوط كبيرة من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المزيد من المعلومات عن هذه الأزمات وقد كان على المسئولين عن اتصالات الأزمة فى تلك الشركات الالتزام بالحذر إلى حد كبير عن الإدلاء بأية معلومات إلى وسائل الإعلام وفى نفس الوقت الحرص على إقامة علاقات قوية وجيدة مع وسائل الإعلام. (١)

ويرى دانى موس "Danny Moss 1990" أن دعم الاتصال المؤثر والفعال بوسائل الإعلام التى تتناول شئون المال والاقتصاد يجب أن يحظى باهتمام كبير من جانب المسئولين عن اتصالات الأزمة فى تلك الشركات وذلك عندما تواجه أزمات قد تهدد حياة تلك الشركات ، فالأزمة الاقتصادية تؤدى فى الغالب إلى فقدان ثقة المستثمر فى تلك الشركات ، وبالتالى سيؤدى إلى انهيار فى أسعار أسهمها ويزيد بذلك من خطورة تلك الأزمات عليها. (٢)

ويجمع خبراء الأزمات على أن نقطة البداية الصحيحة للتعامل مع الأزمة تكمن فى الاستعداد لمواجهتها بوضع خطة علمية للتعامل معها عند حدوثها .

وفى ظل وجود هذه الخطة يمكن لوسائل الإعلام ومندوبيها تحقيق العديد من الفوائد وذلك على النحو التالى : (٣)

- تحديد الشخصيات التى يمكن التعامل معها للحصول على البيانات

---

(١) Danny Moss . public relations in practice . a case Book , First published . (London and New York : Rout ledge 1990).P. 79.

(٢) Danny Moss . public relations in practice . a case Book , op. cit, p. 79.

(٣) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة ، مرجع سابق ، ص ١٧٠ .

والمعلومات باعتبارهم مصادر إخبارية.

- تحديد الأماكن التى يمكن التواجد فيها للقاء شخصيات معينة أو حضور مؤتمرات صحفية.
- الحفاظ على أوقات الإعلاميين وجهودهم من أن تتبدد سدى فى ظل ظروف يكون فيها للدقيقة ثمنها للحصول على معلومات يحتاج إليها الجمهور.

كما أن إتاحة الفرصة للصحفيين ومراسلى وسائل الإعلام لعمل أحاديث مع كبار المسئولين يحقق نتائج إيجابية لهم وللمنظمة ويظهر ذلك فيما يلى : [1]

- فهى من جانب تمكن الصحفيين من إثراء المعالجة الصحفية المتعلقة بالأزمة من خلال استخدام فنون التحرير الصحفى المختلفة.
- وهى من جانب آخر تجعل أجهزة العلاقات العامة ملتزمة بالأسس العلمية للتعامل مع الإعلاميين التى تقضى فى جانب منها بضرورة مساعدة الصحفيين على إجراء المقابلات مع كبار المسئولين فى المنظمة وتوجيه النصح لمدير المنظمة وذلك حتى لا ينظر إلى أجهزة العلاقات العامة على أنها حاجز بين الوسيلة الإعلامية وإدارة المنظمة.

أيضاً يجب على القائمين بالاتصال فى المنظمة إتاحة الفرصة للإعلاميين والصحفيين لزيارة مواقع الأزمة والتواجد على مسرح الأحداث والتى يرى الكثير من الباحثين أن ذلك يحقق لهم العديد من الجوانب الإيجابية والتى تتمثل فيما يلى : [2]

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٧١ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٧٢ – ١٧٣ .

- رصد التأثيرات المختلفة للأزمة من خلال المشاهدات الواقعية .
- تقديم معالجة صحفية وإعلامية أقرب ما تكون إلى الدقة والواقعية من خلال لقاء العديد من المصادر وشهود العيون.
- اكتشاف بعض الجوانب التى تتسم بطابع الغرابة أو الطابع الإنسانى والتى غالباً ما تفرزها الأزمات.
- التقاط صور صحفية تضفى المصداقية على المضمون الصحفى ، وأيضاً يجب أن تعمل العلاقات العامة فى المنظمة على توفير احتياجات الإعلاميين من الصور والخرائط والرسوم المتعلقة بالأزمة والتى تؤدى إلى إثراء الأخبار والموضوعات المتعلقة بالأزمة وتحظى باهتمام الجمهور.

والثابت من الخبرة الدولية فى مجال إدارة الأزمات أن هناك فارقاً دقيقاً بين السرعة والتسرع فى الإدلاء بالتصريحات والمعلومات لوسائل الإعلام لأن التسرع فى الإدلاء بتصريحات وبيانات حول الأزمة – خاصة إذا كانت غير صحيحة – يقلل من مصداقية المسئولين أمام الرأى العام هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يساعد المتسبب الحقيقى فى الأزمة على التهرب من المسئولية بل واتهام الآخرين أو اختلاق أسباب ومبررات واهية وغير منطقية.(١)

أن من حق الرأى العام أن يعرف وبدون إبطاء ماذا حدث ؟ وكيف حدث ؟ وخاصة أنه من المستحيل عملياً فى عصر عولمة الإعلام والسماوات المفتوحة إخفاء المعلومات والحقائق والتعتيم على الأزمة لكن فى مقابل الحرص على سرعة إعلام الرأى العام بما حدث ينبغى تقديم معلومات صحيحة ودقيقة

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، ومحمد على شومان ، الأزمات والكوارث فى مصر المحروسة ، تقرير عام ١٩٩٨ ، (القاهرة : وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٩) ص ١١ .

دون تسرع فى إذاعة أكاذيب أو تفسيرات غير منطقية فى الوقت ذاته فإن بعض الأزمات والكوارث قد تتطلب حجب أو منع المعلومات للمصلحة العامة لكن هذا الحجب ينبغى أن يمارس فى ضوء معايير واضحة للصالح العام وبحرفية إعلامية عالية المستوى تراعى إمكانية نشر أو إذاعة هذه المعلومات عبر وسائل إعلام أجنبية.(١)

ويواجه العالم الكثير من الأزمات بشكل يومى ولا يكاد يخلو مكان من وقوع أزمات مختلفة .... فالعميل الغاضب يعتبر أزمة ونشوب حريق فى مصنع يعتبر أزمة ، ولكن نشوب حريق فى مصنع كبير قد ينتهى سريعاً دون أن يعلم العالم الخارجى عنه شيئاً ، لذلك فهو مجرد حدث وليس أزمة إلا أن حدثاً صغيراً مثل شكوى أحد العملاء الغاضبة من منتج معين قد يتحول إلى أزمة كبيرة فى حالة لجوء ذلك العميل لوسائل الإعلام خاصة الصحافة مصطحباً معه دليل على أن ذلك المنتج قد يتسبب فى مقتل مستخدميه ، لذلك نجد أن معظم المنظمات تهتم اهتماماً كبيراً بالتعامل مع الجانب المادى للأشياء مثل الحوادث وعيوب الإنتاج من خلال معرفة أدوات التعامل المناسبة أو إجراء الاتصالات بخدمات الطوارئ أو المبادرة بسحب المنتج من الأسواق.(٢)

وتعد الأزمات مادة خصبة وثرية لوسائل الإعلام وتحظى بتغطية على نطاق واسع ، وتسعى الوسائل لإرضاء جماهيرها حيث أن الحاجة إلى المعلومات متأصلة بعمق فى النفس البشرية فالناس فى حاجة إلى أن يعرفوا الأخبار وخاصة الأخبار السيئة . ووفقاً لرأى هاريسون Harrison فإن الأزمات والكوارث والفضائح والحوادث الطارئة تكون جوهر الأخبار المؤثرة وتحظى بتغطية واسعة

---

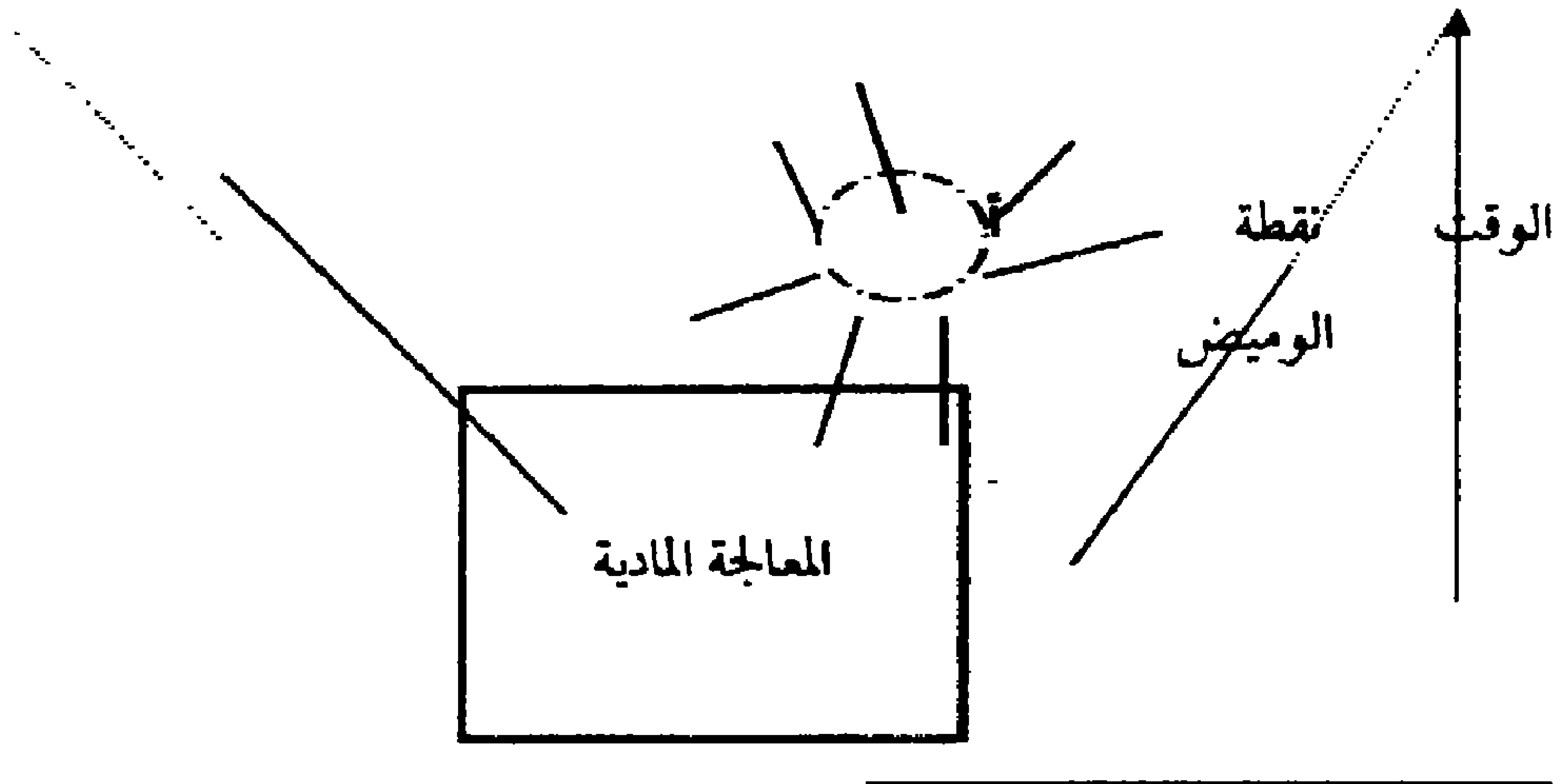
(١) المرجع السابق ، ص•ص ١١- ١٢ .

(٢) Michael Bland , communicating out of a crisis , op , cit , p.4.

من وسائل الإعلام وهو ما تعيت إليه سنتر Center وجاكسون Jackson حيث رأيا أن وسائل الإعلام تركز فى تقاريرها الإخبارية على الأخبار السيئة والأخطاء والحوادث والفضائح التى تقع فى المجتمع ، حيث تعمد الوسائل إلى إثارة روح التساؤل والبحث عند الجمهور وإمداده بالمعلومات عن الأخطاء البشرية ووفقاً لما أظهرته نتائج البحوث العلمية فإن الناس يفضلون أن يسمعوا عن الأخبار السيئة أكثر من غيرها من الأخبار . (١)

وقد تتسبب أزمة صغيرة فى تهديد الصورة الذهنية للمنظمة التى وقعت بها نتيجة الاهتمام المتزايد والكبير من جانب وسائل الإعلام .

وفى الشكل التالى (٢) يمثل الصندوق حجم الموارد ، الأفراد ، والساعات ، والأموال ، والخبرات ، والخبراء اللازمين للتعامل مع الأزمة (على سبيل المثال إخماد النيران ، سحب المنتج من الأسواق ، إجراء تحقيق مع المدير المالى ....).



(١) محمود يوسف ، دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة ، (القاهرة : بدون ناشر ، ٢٠٠٢) ص ٩٧ .

(٢) Michael Bland . op . cit . p.5.

وتشير المساحة الموجودة أعلى الصندوق إلى إعداد الخبراء والموارد وغيرها من المستلزمات المطلوبة للتعامل مع النشر والمعالجة الإعلامية للأزمة.

وتشير النتائج "بصورة دلالية" مدى إتساع نطاق الأزمة بدءاً من نقطة الوميض فى حالة عدم اتخاذ القائمين على الأمر لأى تصرف سواء بالقول أو الفعل فكلما أسهبنا فى أفعالنا وأقوالنا مع الالتزام بالسرعة فى إنجاز ذلك ، كلما تمكنا من احتواء الأزمة بصورة أسرع وأفضل وبمعنى أكثر شمولية : كيف يمكن لأفعالنا أن تخفف من حدة التوقعات والإعلام عن الأزمة فى أسرع وقت ممكن مع وضع مجريات الأزمة تحت السيطرة .

وإذا أردنا أكثر تحديداً هل لنا أن نسأل أنفسنا عما إذا كان بمقدور أحد المصانع أو الشركات الفرعية أو المنتجات أن تحدد حجم الأزمة.

فإذا ما أشرنا إلى بند واحد فقط ولنقل العلامة التجارية أو اسم المصنع على سبيل المثال مع إعطاء كافة المتحدثين القليل من المعلومات المرتبطة بالشركة الفرعية فسوف نتمكن فى بعض الأحيان من الحفاظ على اسم الشركة الأم أو أحد منتجاتها الأخرى التى ليس لها علاقة بهذا المنتج الذى تعرض للأزمة أو على الأقل الحد من الخسائر.[1]

فإذا ما افترضنا أن " أ " هى نقطة البداية أو الوميض وهى اللحظة التى تدخل فيها الأزمة إلى حيز النطاق العام ثم تتزايد الطلبات على تلك الموارد بصورة ملحة على مدار كل ساعة وكلما طالت فترة حجب المعلومات عن الصحافة والجماهير أو عدم رضا الجماهير عن سير الأحداث فى الشركة كلما زادت خطورة الأزمة وتمثل المنطقة التى تعلو الصندوق نوع من الفراغ المعلوماتى

---

(١) Michael Bland , op. cit. p 65.

وكلما مُلىء هذا الفراغ على وجه السرعة أمكن وضع الأزمة تحت السيطرة فى أقرب وقت .

ومن هنا فإن المعالجة الإعلامية لأزمة أو حدث صغير قد يتسبب فى تحويلها إلى أزمة كبيرة ولها نتائج سيئة.(١)

أن وسائل الإعلام هى المفتاح الذى يربط بين الجهات الرسمية التى تصدر رسائل التحذير من الأزمة أو الكارثة والجمهور وعندما تكون التحذيرات لظواهر اجتماعية نادرة فإن الجمهور يعتمد أساساً على وسائل الإعلام للتعرف على كيفية التعامل والإستجابة مع هذه التحذيرات وقد خلُصت الأبحاث التى تناولت تحذيرات وسائل الإعلام أثناء الأزمة إلى أن مشكلتين رئيسيتين هما تركيز وسائل الإعلام على الذعر والاستجابات الأخرى غير الملائمة واستخدام الموضوعات الأكثر إثارة من مواقف التحذير .(٢)

وعلى مستوى آخر فإن وسائل الإعلام عندما تقوم بتغطية أخبار الأزمات وأسبابها ونتائجها تركز على أنها أزمات منفصلة واستثنائية أكثر من كونها أحداث طبيعية.(٣)

وقد كان لوسائل الإعلام وما لحق بها من تطور تكنولوجى هائل نصيب وافر وضرورى لإدارة الأزمة بمفهومها العلمى الجديد ومشاركة فى كل مراحلها بدءاً من حدوثها مروراً بنموها حتى الذروة ثم حلها وأضيف إلى وظائف الإعلام المتعارف عليها فى النظريات الإعلامية أبعاداً فى إدارة الأزمات وحددت معالمه ووظائفه بدقة مع التراكم العملى لاستخدامه فى إدارة

---

(١) Ipid . P5.

(٢) محمد شومان ، إدارة الصحافة المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، مرجع سابق ، ص ١٨ .

(٣) المرجع السابق ، ص ١٩ .

الأزمات[1]

إننا لا ننكر القوة والتأثير الكبيرين لوسائل الإعلام لدرجة أن الكثير من المنظمات لا يستطيع أن تفهمها جيداً مع أنها تتعامل معها فى كل الأوقاف خاصة أثناء الأزمات.

ويتفق الكثير على ما لدى وسائل الإعلام من قوة وتأثير وهى القوة التى يشير إليها الكثيرين بأسف بالغ أن الشركة عندما تواجه أزمة فإن أسهمها غالباً ما تنهار ، وإذا ما تم بيع وتملك هذه الشركة المحاصرة فإن العملاء والمستهلكين قد يفقدون الثقة فيها ويطلبون العمل مع المنافسين وبالنسبة لمعظم الأعمال فإن الإنتباه لوسائل الإعلام غالباً ما يكون مفيداً ولكن غالباً ما تركز وسائل الإعلام على الفضائح وغش المستهلك أو المنتجات المعيبة وإذا ما دققت وسائل الإعلام بدرجة كافية وعالية فقد تسبب نتائج مدمرة .

وقليل من الأزمات العامة تظهر بشكل واضح الفرق بين الحقيقة والمظهر فى وسائل الإعلام مثل حالة السفينة S.S Magagues فعند إخلاء السفارة الأمريكية فى كمبوديا وانتصار الخمير الحمر فى تلك البلد أثناء ربيع ١٩٧٥ كانت فرصة الرئيس الأمريكى جيرالد فورد تبدو ضئيلة وصعبة وظهرت أمريكا وكأنها فى عزلة وهى تتقهقر وبدأت تفقدت الثقة وعندما حجز الخمير الحمر السفينة وطاقمها ظهر أن أمريكا قد تم إهانتها ، وقد دعا فورد مجلس الأمن القومى لجلسة طارئة وطالب باتخاذ إجراء فورى لاستعادة السفينة الأمريكية بعد ... وعندما تم تحرير طاقم السفينة زادت شعبية الرئيس الأمريكى فى استفتاء لوسائل الإعلام من ٣٩ ٪ إلى ٥١ ٪ وذلك لأن هذا الانتصار تم تصويره فى

---

(١) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، مرجع سابق ، ص ٢٦ .

وسائل الإعلام على أن الرئيس الأمريكى كان حازماً وشديداً وحاسماً أثناء الأزمة.(١)

إن تفسير الأحداث العامة والمؤثرة فى حياتنا يحظى باهتمام كبير وتغطية إعلامية مكثفة من جانب وسائل الإعلام خاصة الصحافة والتى تتمتع بحريات كبيرة كفلها لها الدستور فى كثير من دول العالم خاصة الولايات المتحدة الأمريكية.

ولكن غالباً ما يساء استخدام تلك الحقوق والحريات عندما تكون المنافسة كبيرة بين الصحف ويكون السبق الصحفى أكثر أهمية من الحقيقة البسيطة والدقة تجاه ما ينشر عن الحوادث أو الأزمات ، إلا أن التغطية الصحفية لأى أزمة قد تقلل من الفزع والخوف لدى الجماهير ومثال ذلك ما قامت به الصحافة نحو تغطية حادث المفاعل النووى بجزيرة ثرى مايل ايسلاند ، عام ١٩٧٩ Three Mile island ، فقد اعتاد المواطنين المقيمين بالجزيرة على وجود المحطة النووية ولكنهم لم يعتادوا على وجود هذا الحشد من الصحفيين والمصورين والذين يسعون إلى المزيد من المعلومات والحقائق حول الحادث ، وما يحسب للصحافة فى تغطيتها لهذه الأزمة عدم سعيها إلى سبق صحفى من خلال نشر الشائعات حول هذا الحادث، وقد كان للتصريحات التى أدلى بها المسئولين بالمحطة لوسائل الإعلام وتزويدها بكافة المعلومات حول الحادث الأثر البالغ فى تهدئة الجماهير والتقليل من الفزع الذى أصابهم.

وتؤكد بعض الدراسات على أن قلة المعلومات المتاحة عن الأزمة خاصة الموثوق فيها يؤثر بالسلب على الجمهور وعلى إدارة أى أزمة ويزيد من الفزع

---

(١) Rod Paschall , critical in cid ent Management , (Chicago : the University of illinois , 1992) p.p 52. 53.

والخوف لدى تلك الجماهير ، وأن قدرة القائم بالاتصال فى الأزمة على تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الصحفية والموثوق فيها عن الأزمة أو الاتصال بالجمهور تعطى مؤشر هام على فاعليته فى إدارة الأزمة وتكون لها الأثر الطيب لدى الجمهور .(١)

وتشير الدراسات التى أجراها معهد كنتاكى لإدارة الأزمات عام ١٩٩٥ إلى أن الأزمات التى تعانى منها الشركات فى ارتفاع ملحوظ وأن أهم الأزمات التى استرعت التغطية الكبيرة من وسائل الإعلام هى أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية وليست تصرفات عمالية ، فقد بلغت هذه الأزمات ٧٨ ٪ من مجموع الأزمات التى تمت تغطيتها إعلامياً أما الأزمات التى تركز على مشكلات فى الإنتاج والحوادث والانفجارات فقد بلغت حوالى ١٧ ٪ فقط من مجموع الأزمات.(٢)

ومن جهة أخرى ترى فيربانكس أن وسائل الإعلام والتى تسعى جاهدة من تقديم أفكار لها - لقصصها الإخبارية – هذه الوسائل التى تقوم بإلقاء البيانات الصحفية الكاملة من وجهة نظرك فى سلة المهملات – هذه الوسائل الإعلامية هى نفسها التى تسعى وراءك وتفرض عليك نفسها بقوة وقت الأزمة وقد لا تقوم هذه الوسائل بإعلامك مسبقاً بقدومها فهى ستظهر فجأة فى محل عملك وستفاجأ بها وهذه الوسائل التى تعد نفسها متحدثة باسم الناس ستكون خصمك وقت الأزمة.

ويشبه ليوكازيوسكى ١٩٩٧ عمل وسائل الإعلام وقت الأزمة بعمل

---

(١) Allen H. Center and Patrick Jackson , op , cit , P. 288.

(٢) عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة ، مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها ، مرجع سابق ، ص ٩٤ .

المدعى العام الذى يتولى التحقيق وجمع الدلائل ليزمع الاتهام عن المجرم ويرى أن على العلاقات العامة فى الشركة أن تلاحظ التشابه بين الإدعاء الجنائى والإدعاء الإعلامى وأن تراعى أمرين هامين :

الأول : أن كل ما يقال داخل الشركة سينشر ويناقش ويحلل خارج الشركة.

الثانى : أن وسائل الإعلام ستطرح فى كل مرة أسئلة جديدة.

وقد وجد الباحثان زوك ودوهى ١٩٩٧ أن وسائل الإعلام تتطلب سيلاً من المعلومات المتلاحقة الأمر الذى يضع ضغوطاً كبيرة على العلاقات العامة بالشركة لتعمل على تغذية وسائل الإعلام Feeding the Media وإلا وجدت الشركة نفسها معزولة ومتهمة وفى موقف سيئ لا تحسد عليه.(١)

ومع ذلك تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التى تواجه أزمات يجب أن لا تقلق وتنزعج كثيراً من التغطية الإعلامية الواسعة لهذه الأزمات وذلك إذا عالجت تلك المنظمات مشكلاتها قبل أن يتأثر جمهورها بوسائل الإعلام وحينئذ يمكن التقليل من التغطية الإعلامية السلبية اللازمة وتأثير ذلك على صورة تلك المنظمات.(٢)

أما بالنسبة للأزمات التى تواجه المجتمع ككل فيرى حمدى محمد شعبان ١٩٩٧ أن هناك إشكالية هامة فى العلاقة المتبادلة بين المسئولين ووسائل الإعلام وتتمثل ذلك فى قضيتين هامتين هما :(٣)

---

(١) المرجع السابق ، ص•ص ٩٥ ، ٩٦ .

(٢) Alfonso Gonzalez . Herrero and Cornelius B. Pratt , How , To Manage a crisis before , or whenever . it Hits , op , cit , P. 28.

(٣) فهم أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، مرجع سابق ، ص•ص ١٨١ –١٨٣ .

نقلاً عن :

الأولى : زيادة رقابة الجهات الرسمية ذات العلاقة أثناء الأزمات على مصادر الأخبار والمعلومات وهى قضية جدلية قديمة حديثة فى آن واحد ، فبينما يرى الطرف الأول ضرورة بقاء هذه المصادر تحت الرقابة ويرى الإعلاميون أن من حق الرأى العام أن يتعرف على حقيقة ما يحدث.

وبغض النظر عن أحقية كل من الطرفين فى دعواه ووجهة نظره فإن هذه الإشكالية لا تزال موجودة ولم يتم حسمها حتى الآن ، ولا يزال مندوبو الصحف ومراسلو الإذاعة والتليفزيون ووكالات الأنباء يحاولون الوصول إلى مصادر المعلومات بطرقهم الخاصة ويطالبون بقدر أكبر وبمساحة أوسع من الحرية فى التحرك بين مواقع الأحداث والأزمات للحصول على مزيد من المعلومات ، وفى الجانب الآخر يظل المسئولون على مواقفهم بضرورة أن يكون هذا التحرك تحت إشراف مسئول والعلاقات العامة ، وبالطبع فإنهم يعملون على الفرز الدقيق للأخبار والمعلومات وتقرير ما يصلح وما لا يصلح للنشر فى حدود الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة.

أما القضية الثانية : وهى أنه فى إطار المنافسة الشديدة بين مراسلى ومندوبى وسائل الإعلام لمعرفة المزيد من الأخبار والمعلومات عن الأزمة خاصة فى مرحلة شدة الأزمة يقع هؤلاء المراسلون تحت تأثير اتجاه طرف من أطراف الأزمة ذلك لأنهم أثناء عملهم يجدون أنفسهم مستخدمين كوسائل دعائية وذلك فى ظل تعذر حصولهم على الأخبار الصحيحة والمعلومات الصادقة من مصادرها الأصلية بسبب فرض الرقابة الصارمة من الجهات المختصة .

حمدى محمد شعبان ، الإعلام الأمنى وإدارة الأزمات والكوارث دورة الإعلام أثناء الكوارث والأزمات ، معهد التدريب بأكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، ١٩٩٧ ، ص ٤١ .

بينما يرى جلال نصار ١٩٩٨ [1] أن أدوار الإعلام فى إدارة الأزمات التى تواجه المجتمع ككل تتمثل فيما يلى :

- توفير قاعدة معلومات مركزية لتحديد البدائل السياسية وأداة لخلق الوعى حسب الأولوية القومية.
- المحافظة على السكينة والطمأنينة بدون التراخى أى أن وسائل الاتصال فى حالات الأزمات ليست نظام للإعلام الجماهيرى فقط ، وإنما هى جزء من التربية والثقافة والتنمية والعمل على ترشيد تدفق المعلومات إلى القيادة السياسية والشعب لضمان المشاركة السياسية.
- نشر ومناقشة الأزمات القومية للاستفادة منها .
- نشر الوعى بصفة دائمة لمواجهة الأحداث على المستوى الفردى فى الحياة اليومية وتصاعدها على المستوى الكلى.
- العمل على تحفيز قيمة المشاركة لدى الشعب حتى تصبح قيمة اجتماعية مثل نشوء واجتياح الأزمة وأثناءها .
- التوعية بمصدر التهديدات وإدراك نقاط الضعف فى المجتمع .

والتعاون مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمة يمثل أهمية كبرى كما يرى الباحثون وذلك للأسباب الآتية : [2]

- إمكانية الاتصال من خلالها بالعديد من الجماهير.
- إمكانية السيطرة على الرسائل الاتصالية.
- تصحيح المعلومات الخاطئة التى يمكن أن تصل لوسائل الإعلام إذا

---

(١) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، مرجع سابق ، ص٠ص ٧٩ ، ٨٠ .

(٢) محمود يوسف ، دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ١٢٤ .

كانت العلاقة معها إيجابية.

- عدم التعاون مع الوسائل قد يعطى إحساساً بعدم قدرة المنظمة على السيطرة على الموقف أو وجود حقائق يراد إخفائها.

ومن ناحية أخرى فإنه فى كل المجتمعات يطالبون وسائل الإعلام بأن تلعب أدواراً عديدة تبدأ من مراقبة ما يحيط بها إلى الترفيه والتسلية وفى أوقات الأزمات فإنه عند وقوع الأزمة فإن وسائل الإعلام تؤكد دورها ليس فقط فى نشر كل ما يتعلق بها [1] ، بل أيضاً فى إدارتها لأن إدارة أى أزمة ليس قصراً على المجال الذى تنتمى إليه ، بل يجب أن يصبح الإعلام قاسماً مشتركاً فى إدارة كل الأزمات بأنواعها المختلفة سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية .... الخ.

ومستوياتها المتعددة محلية ،قومية ، دولية وتختلف الإدارة الإعلامية للأزمات ليس فقط بطبيعة الأزمة وتوقيتها وتطوراتها ومصادرها والأطراف المشاركة فيها والأطراف المتضررة منها ، بل لعوامل أخرى مرتبطة بطبيعة النظام السياسى وعلاقاته مع أطراف الأزمة ودرجة الحرية المسموح بها لوسائل الإعلام وإمكانياتها المادية والبشرية .[٢]

ورغم أن لوسائل الإعلام دور هام فى إدارة الأزمة من خلال التأثير الإعلامى الذى يحدث على الجمهور كما تشير نتائج العديد من الدراسات ومع ذلك ورغم تلك الجهود البحثية فإنه لايوجد حتى الآن فهم كامل لعمليات التأثير الإعلامى ولم تظهر نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين يقدم تحليلاً كاملاً لتأثير الإعلام على الجمهور وخاصة أثناء الأزمات ومن هنا يدور نقاش

---

(١) Marc raboy and Bernard Dagenais , Media crisis and Democracy , (London : sage publication) p.8.

(٢) عزة عبد العزيز عبد اللاه ، مرجع سابق ، ص ١١٢ .

حول حقيقة ومدى التأثير الذى تحدثه وسائل الإعلام الجماهيرية.(١)

ثانياً : التخطيط الإعلامى لإدارة الأزمات :

تتعرض المجتمعات العربية كغيرها لأزمات وكوارث عديدة ورغم الجهود والتضحيات التى تبذلها الجهات الحكومية والأهلية إلا أن حجم ومستوى الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن بعض الأزمات يظل كبيراً ومؤثراً وذلك بالنظر إلى عدم مراعاة الأسس العلمية والخبرات الدولية فى إدارة الأزمات وعدم الاستفادة من دروس الأزمات السابقة.

وفى هذا الإطار يكاد يختفى التخطيط والاستخدام العلمى للاتصال والإعلام فى إدارة هذه الأزمات الأمر الذى ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأى العام فى الكثير من الأزمات وثمة حالات ووقائع عديدة تكشف عن أن ضعف أو غياب إعلام الأزمات قد أدى إلى زيادة حالة الاضطراب أو الخسائر المادية والبشرية بين الأطراف أو الجماهير ذات العلاقة بالأزمة. (٢)

ورغم أهمية دور الإعلام فى إدارة الأزمات فإن بعض الباحثين يرى أن هناك جوانب سلبية لهذا الدور والتى تتمثل فى التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام الجمهور بتطوراتها وذلك بطريقة متعمدة وهذا التجاهل يأخذ شكلين هما : (٣)

١ - تجاهل إعلامى كلى : حيث يتم عزل جمهور الأزمة أو المهتمين بها عن أحداثها عزلاً تاماً وتجهيلهم بشكل تام عنها وعن تطورها ، وبالتالى لا يستطيع

---

(١) محمد شومان ، إشكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٥٩

(٢) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٤٩

(٣) محسن الخضيرى ، إدارة الأزمات ، الطبعة الثانية ، (القاهرة : مكتبة مدبولى ، ١٩) ص٠ص ١٢٢ – ١٢٣ .

أى منهم تكوين رأى أو يتولد لديه انطباع عنها ومن ثم لا يحدث سلوك إيجابى بشأنها.

٢ - تجاهل جزئى مقصود : حيث يتم الاهتمام فقط بأحد أطراف الأزمة وتجاهل الطرف الآخر أو التركيز على هذا الطرف وصياغة الأخبار عنه بشكل معين مع التجاهل للطرف الآخر .

ويطلق على الصورة أيضاً التشويه الإعلامى حيث يتم صياغة الأحداث وإعادة ترتيب الوقائع وانتقاء الحوادث التى تصاع أخبارها بالشكل والمضمون الذى يعمل على تأكيد وجهة نظر معينة بذاتها ونفى وجهات النظر الأخرى أو أثار الشكوك حول مصداقيتها .

ثالثاً : أسس وشروط التخطيط الإعلامى لإدارة الأزمات

يشترط لإعداد خطة لإدارة الأزمة إعلامياً اتخاذ مجموعة من الخطوات هى : [(١)]

- تحديد نوع الأزمة ومراحلها.
- تحديد الأهداف .
- تحديد الجمهور المستهدف .

حيث يتم تحديد الجمهور المستهدف فى ضوء السياسة الإعلامية التى يتبعها النظام الإعلامى كذلك فإن لكل وسيلة إعلامية تحديد واضح لفئات

---

(١) خديجة على حسين حمودة ، دور الإعلام فى إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص•ص ١٧٦ – ١٧٧ .
نقلاً عن :
محمد على شومان ، محاضرات عن الإعلام والأزمات ألقيت بدبلوم إدارة الأزمات بكلية التجارة جامعة عين شمس.

وخصائص الجمهور الذى تستهدفه.

ويرى فهد أحمد الشعلان ١٩٩٩ أن هناك مجموعة من الأسس التى يجب الأخذ بها عند التخطيط الإعلامى لإدارة الأزمات هى : (١)

١ - يجب أن تعد الخطط الإعلامية فى ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة وضمن التوجهات السياسية العامة.

٢ - يجب أن تتناول ثلاث مراحل " ما قبل وأثناء وبعد" الأزمة بحيث تكون لكل خطة مرحلية استراتيجياتها ومنطلقاتها وأهدافها إضافة إلى وسائل متابعتها وتقييمها.

٣ - الجمهور المتلقى فى كل مرحلة من مراحل الأزمة وتحديد وسائل وأساليب نقل الرسائل الإعلامية الموجهة إليهم ضمن الخطاب الإعلامى لإدارة الأزمة.

٤ - أن تكون الخطط الإعلامية دقيقة وشاملة وواضحة الوسائل والأهداف وتكون من المرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.

٥ - يجب أن تركز الخطط على الحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة أو النظام وأن تظهر اهتمامها بالجمهور وأسر الضحايا وجميع من له علاقة بالأزمة.

٦ - الحرص على التعامل بمصداقية مع كافة وسائل الإعلام وعدم التسرع أو المبالغة أو التقليل فى إعطاء المعلومات والحقائق مع ضرورة اختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات والأخبار الجديدة وبشكل لا

---

(١) فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمة الأسس المراحل الآليات ، مرجع سابق ، ص-ص ١٨٩ - ١٩٢.

يؤثر على مسار إدارة الأزمة.

٧ – أن تشمل الخطط الإعلامية حصراً لكافة المؤسسات الإعلامية مع معلومات كاملة عنها وذلك للتعامل معها أثناء الأزمة بشيء من الوضوح والحكمة.

٨ – الاستعانة بالخبراء والمتخصصين فى تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية للأزمات.

٩ – ضرورة أن تشتمل الخطط الإعلامية أساليب متابعة تطورات الأزمة ورصد مساراتها بكل دقة وذلك للتعامل معها بكل دراية وحكمة مع المتابعة الدقيقة لكل ما ينشر فى وسائل الإعلام للتعرف على ردود الفعل.

١٠ – يفترض أن تشمل الخطة الإعلامية إنشاء مركز لإعلام الأزمة تصب فيه كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة ويرصد من خلاله كافة ردود الفعل المحلية والإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة مع تزويد هذا المركز بكافة الأجهزة والتقنيات الحديثة.

١١ – ضرورة أن تشمل الخطة تحديد المتحدث الرسمى المسئول عن التعامل مع وسائل الإعلام.

وقد اهتمت العديد من الدراسات بأهمية التخطيط الإعلامى فى إدارة الأزمات فقد أجرى Zoch & Dune 1997 دراسة للتعرف على ما يتوقعه المحررون من معلومات من منظمة ما فى حالة حدوث أزمة ومدى تعامل المسئولين عن هذه الأزمات مع وسائل الإعلام من أجل تحسين التغطية الإعلامية لمنظماتهم وأجريت الدراسة على ٢٥٦ من مديرى أخبار التليفزيون وقد أشارت نسبة ٧٣.٧ ٪ من العينة إلى أنهم لم يكن لديهم خطة محددة لتغطية أخبار الأزمة كما أشارت الدراسة إلى أن المنظمة التى يتوافر لديها خطة للأزمات هى التى

ستتعامل بشكل أفضل مع وسائل الإعلام.(١)

كما أشارت دراسة Richards (1996) إلى أن المنظمات ينبغى أن تكون لديها خطة للتعامل مع الأزمات تتميز بالصدق والأمانة والسلوك الأخلاقى وأن الإعلاميون والصحفيون مطالبون أيضاً بأن يكون لديهم خطة للتعامل مع الأزمات.(٢)

وينبه فرانك كروادو Frank M. Corrado (1984) إلى أهمية تبنى فكرة المركزية عند التخطيط الإعلامى لإدارة الأزمة فمثلاً يجب أن يكون المركز الصحفى مجهزاً بالعديد من الوسائل والبيانات والمعلومات المتاحة عن الأزمة وأيضاً الأدوات اللازمة لتسهيل عملية الاتصال أثناء انعقاد المؤتمرات الصحفية ، مثل خطوط التليفون والفاكس والطاقة الكهربائية المناسبة والتسهيلات المختلفة.(٣)

ويركز بعض الباحثين على أهمية مراعاة خصائص كل وسيلة إعلامية والميزة التى تقدمها عند معالجة الأزمة إعلامياً مع استخدام الوسيلة المناسبة لمعالجة الأزمة وأيضاً مخاطبة الجمهور عبر تلك الوسيلة وبالتالى لتحقيق الأهداف التى نسعى إليها .(٤)

---

(١) السيد بهنسي حسن ، مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمات ، مرجع سابق ص٠ص ٥ ، ٦ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٦.

(٣) Frank M. Corrado , Media for Managers , (New Jersey : Prentice – Hall inc , 1984) p.p 109.

(٤) أديب خضور ، مرجع سابق ، ص ٤٨ .

المبحث الثانى
دور وسائل الإعلام فى معالجة الأزمات

مقدمـــــــة :

يستعرض الباحث فى هذا المبحث الأدوار والوظائف المختلفة لوسائل الإعلام فى إدارة الأزمات ، وذلك من خلال ثلاثة مراحل هى :

- دور وسائل الإعلام فى مرحلة نشر المعلومات المتعلقة بالأزمة .
- دور وسائل الإعلام فى مرحلة تفسير المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- دور وسائل الإعلام فى المرحلة الوقائية .

أما المحور الثانى فيتناول الباحث فيه أسس وقواعد التعامل مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات ، وفى المحور الثالث والأخير يستعرض الباحث دور وسائل الإعلام فى إدارة القضايا ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : الأدوار التى تقوم بها وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات :

تعددت وتنوعت بحوث واستخدامات وسائل الإعلام فى مواجهة الأزمات وركزت على نشر المعرفة والوعى وتغيير الآراء وخلق الاتجاهات وتغيير السلوك وبناء الصور والمعانى ووضع هذه القضايا ضمن أولويات القضايا التى تركز عليها وسائل الإعلام لكن يلاحظ أن مجمل هذه الموضوعات ارتبطت ببحوث ونظريات التأثير الإعلامى والأسس والقواعد المهنية الخاصة بتحديد الجمهور واختيار الوسيلة وتصميم الرسائل الإعلامية وقياس وتقييم الآثار المقصودة وغير المقصودة وعلى مستوى آخر فإن بحوث إعلام واتصالات الأزمة تجاهلت الأدوار المختلفة للاتصال والإعلام أثناء مواجهة الأزمات وركزت على أدوار التحذير وكسب التأييد والتعاطف لجمع الأموال والتبرعات وتركت قضايا

عديدة ترتبط بآثار وتداعيات الأزمات وأسبابها والدروس المستفادة . (١)

إن أحد صعوبات أدوار الأزمة إعلامياً هى أن النظام الإعلامى مطلوب منه بحكم أدواره ووظائفه الاشتباك والتعامل مع كل أنواع الأزمات التى تقع بالمجتمع فمن المعروف أن وظائف الإعلام تتضمن الأخبار والتفسير والتعليم والتثقيف ، وبالتالى فإن النظام الإعلامى يفرض على كل إعلامى فى موقعه أن يكون لديه أولوية مطلقة فى نقل أخبار الأزمات التى يرى أنها تؤثر فى الجمهور سواء كانت هذه الأزمة محلية أو إقليمية أو دولية أيضاً تقديم التحليلات والقصص الإخبارية والآثار الناتجة عن هذه الأزمة.(٢)

ويشكل عام تشير نتائج بعض الدراسات الإعلامية التى تعرضت للتأثير المتبادل بين الأزمة والإعلام إلى ما يلى : (٣)

- أهمية الدور الوسيطى الذى تقوم به وسائل الإعلام خاصة فيما يتعلق بتقديم المعلومات وشرح أهمية الأحداث ، بناء الوفاق الإجتماعى وأيضاً تخفيف التوتر والقلق الذى يصاحب الأزمة .
- أن الأزمة تؤدى إلى دعم ومساندة أدوار وسائل الإعلام خاصة فيما يتعلق ببناء الوفاق وتخفيف التوتر وهناك من يرى أن ظروف الأزمة وما تفرضه من تدخلات وقيود وإجراءات سوف تؤدى إلى تحجيم دور الإعلام خاصة ما يتعلق بتقديم المعلومات وشرح مغزى الأحداث وأهميتها.

---

(١) المرجع السابق ، ص٠ص ١٦٢ ، ١٦٣ .

(٢) خديجة على حسين حموده ، دور الإعلام فى إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٧٦.

(٣) أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .

- تجذب الأزمة إهتمام وسائل الإعلام ولكن فى المقابل تجذب إهتمام الرأى العام بوسائل الإعلام الذى يصبح أكثر تعرضاً لها وهذا ما يفسر حقيقة أن ظروف الأزمة تتميز دائماً بالإستخدام المكثف لوسائل الإعلام.

وتشير نتائج بعض الدراسات التى أجريت أن أخر جهة تود وسائل الإعلام معرفة موقفها وآرائها عند وقوع الأزمة هى المؤسسة وأن الترتيب الذى تفضله وسائل الإعلام هو : [1]

- الضحايا أو الأشخاص المتأثرون بالأزمة .
- الشهود .
- السلطات .
- أسر الضحايا أو أسر المتأثرين .
- العاملون فى المؤسسة .
- العلاقات العامة والمتحدث الرسمى باسم المؤسسة .

وتخضع وسائل الإعلام المؤسسة لمساءلة واستجواب شديدين يشبه إلى حد كبير الاستجواب / الإدعاء الجنائى ، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى استبعاد الزخم الكبير من التغطية الإعلامية والتساؤلات والاستجواب غير المتناهى الذى يتهم المؤسسة ويهدد سمعتها.[2]

ذلك لأن الأزمات تعد مادة خصبة لوسائل الإعلام وتحظى بتغطية إعلامية على نطاق واسع وتسعى وسائل الإعلام لإرضاء جماهيرها ، فالحاجة إلى المعلومات متأصلة بعمق فى النفس البشرية فالناس فى حاجة إلى أن يعرفوا

---

(١) عثمان محمد العربى ، مرجع سابق ، ص ١٢١ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٢٠ .

الأخبار وخاصة السيئة منها.[1]

ويحدد أديب محمد خضور ١٤١٨ هـ أربعة أدوار تقوم بها وسائل الإعلام أثناء الأزمات هي :[2]

١ – يشكل الإعلام خط التماس الأول مع الأزمات إذ أن آنية الإعلام وموضوعه ودوريته أمور تجعله الجهة الأكثر تأهيلاً للتعامل مع الأزمات منذ مراحلها المبكرة جداً وذلك بعكس الكتب والأبحاث والأفلام والمسرحيات والتى تحتاج إلى وقت للتعامل مع الأزمة.

٢ – أصبح الإعلام المعاصر هو الوسائل التى تتسع لمعالجة الظواهر والأحداث والتطورات فى المجالات المختلفة وهذا ما يفسر تعدد وتوسع وتعمق الهوامش والجسور المشتركة بين الإعلام والعلوم والمجالات الأخرى إذ أن اهتمامات الإعلام عامة ومتنوعة تتسع لتشمل مجالات الحياة كافة ، كما أن خطابه عام ومنتشر ويتسع ليشمل شرائح المجتمع كافة.

٣ – لم يعد الإعلام هو الأسرع فى نقل ومعالجة الأحداث والظواهر والتطورات فقط ، بل أصبح الأكفأ فى ترسيخ الصور وتكوين المعانى المتعلقة بها الأمر الذى يعزز وجوده وقوة تأثيره .

٤ – أدى تراجع التجربة الشخصية المباشرة كاساس لتكوين الرأى فى حياة الفرد إلى تزايد أهمية الدور الذى تلعبه وسائل الإعلام إذ أصبح ما تقدمه هذه

---

(١) محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمات ، مرجع سابق ، ص ١٤١ .

(٢) فهد أحمد الشعلان ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٨٥ – ١٨٦ .

نقلاً عن :

أديب محمد خضور ، دور الإعلام فى إدارة الأزمات ، الدورة التدريبية الخاصة فى إدارة الأزمات ، معهد التدريب (الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ١٤١٨ هـ) ص ٦ .

الوسائل "وليس الواقع أو التجربة المباشرة" ، هو الأساس لتكوين الرأى العام وتحديد مواقفهم ونمط سلوكهم.

لذلك يمكن تفسير تزايد البعد الإعلامى فى إدارة الأزمات وتزايد التمثيل الإعلامى قوة فى المستويات المختلفة لإدارة الأزمة وهو ما يجعل الإعلام كطرف فاعل ومساهم نشط فى المراحل المختلفة لإدارتها إذ أنه لم يعد ممكناً فى ظروف عصرنا تصور إدارة الأزمات بدون إعلام قوى وفاعل ومتطور ومبدع ، وقد زادت التطورات التقنية والإنجازات النظرية من مقدرة الإعلام على تحمل مسئوليات أكيدة للقيام بأدوار أهم فى عملية إدارة الأزمات.

بينما يحدد ماهر جمال الدين ١٩٩٤ ثلاثة وظائف رئيسية لوسائل الإعلام أثناء الأزمة هى : (١)

١ – فى مرحلة ما قبل الأزمة يؤدى الإعلام دوراً هاماً فى توعية الجمهور بالإجراءات التى تتبع لسلامتهم عند وقوع الأزمة أو الكارثة.

٢ – أما فى مرحلة وقوع الأزمة فإن للإعلام دوراً أكثر أهمية وهو عرض الحقائق بالأسلوب الإعلامى الذى يحمل مضامين تطمئن الجمهور وتهدئ من الخوف لديهم.

٣ – أما مرحلة ما بعد الأزمة فإن الإعلام يوالى دوره فيقوم بدراسة ما قام به والتركيز على الجوانب الإيجابية لتنقيتها ومعالجة السلبيات.

ومن الضرورى أن يوازن الإعلام عند معالجة الأزمة بين الآثار المباشرة

---

(١) فهمد أحمد الشعلان ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٨٨ – ١٨٩ .

نقلاً عن :

ماهر جمال الدين ، التخطيط الأمنى لإدارة عمليات مواجهة الكوارث ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الشرطى الثانى لتطوير العلوم الأمنية ، القيادة العامة لشرطة دبى ، ١٩٩٤ ، ص٠ص ٣٧ – ٣٨ .

وغير المباشرة على الجمهور لأن أحد أهم الوظائف المقترحة على إعلام الأزمات هى بناء الصور عن المكان وتوزيعها على الجمهور الأمر الذى يجعل من وسائل الإعلام مصدراً مهما لدى الناس لمعرفة الواقع من حولهم ومن ثم تحديد أنماط تعاملهم وسلوكهم مع هذا الواقع .(١)

وأن يتم نقل كل المعلومات المتاحة عن الأزمة بدقة وتناسق بحيث تتواكب مع معطيات الواقع وسياق الأحداث إنطلاقاً من أن معظم الناس ترى أو تسمع أو تقرأ عن الأزمة من خلال وسائل الإعلام ، وبالتالى فإن نقص الاهتمام الإعلامى بأزمة تصيب الناس ستجعلهم يشعرون بأن هناك تهميش مقصود وعدم اهتمام بمعاناتهم .(٢)

وتشير بعض الدراسات إلى أن وسائل الإعلام تدخل فى علاقات تكاملية مع وسائل إعلامية أخرى كما تدخل فى علاقات تنافسية فى أحيان أخرى ، وذلك حسب طبيعة الأزمة ، وكيفية تطورها ، ونوعية الجماهير المستهدفة والأهداف المطلوب تحقيقها .(٣)

وإذا نظرنا إلى أدبيات دراسة الأزمات والبعد الإعلامى فيها لوجدنا أن البعد الإعلامى قد احتل مكانه مهمة فى أدبيات دراسة الأزمات حيث يعد الإعلام أداة رئيسية وفعالة من أدوات إدارة الأزمة سواء على المستوى الداخلى أو على المستوى الخارجى ، وقد اهتمت الدراسات التى تناولت البعد الإعلامى فى إدارة الأزمة بدراسة دور الإعلام وأجهزته فى إدارة الأزمات الداخلية وتحديد ملامح هذا الدور من خلال التعرض لأزمات محددة ذات طبيعة مختلفة

---

(١) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٦٩

(٢) المرجع السابق ، ص ١٦٩ .

(٣) أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص ٤٨ .

فيما يعرف بدراسة الحالة وكذلك وضع إطاراً نظرياً كمفهوم الإدارة الإعلامية للأزمات ، كما اهتم جانب آخر من الدراسات بالتركيز على الدور الإعلامى فى إدارة الأزمات الدولية أى تلك التى تتسع آثارها وتتعدد الأطراف الفاعلة فيها [1]

وقد أشارت الدراسات التى تناولت دور الإعلام فى إدارة الأزمات الداخلية إلى أهمية الدور الذى تلعبه وسائل الإعلام أثناء وبعد الأزمات بل أن هذه النوعية من الأزمات تعتمد فى إدارتها على وسائل الإعلام كأحد مكونات استراتيجية مواجهة الأزمة. [2]

كما حددت الكثير من الدراسات المهتمة بدراسة دور الإعلام فى إدارة الأزمات هذا الدور فيما يلى :

- توضيح تطورات الموقف للرأى العام والأطراف المعنية وأيضاً تشكيل التأثير على الرأى العام وتوجيهه. [3]
- الدقة وإمداد الرأى العام بالحقائق التفصيلية المرتبطة بالأزمة.
- الاهتمام بالتصريحات ذات الطبيعة السياسية والرسمية التى تساعد على تشكيل الرأى العام تجاه الأزمة.
- الاعتراف بالأخطاء التى قد تحدث أثناء عمليات الإنذار والإغاثة بسبب الأزمة.
- القدرة على التعامل بموضوعية وعدم الإنفعال مع أجهزة الرأى العام.
- سرعة نشر الحقائق اللازمة لخلق مناخ صحى يحتوى آثار الأزمة. [4]

وقد تناول جانب آخر من الدراسات دور الإعلام فى إمداد الجمهور

---

(١) هويدا مصطفى ، دور الإعلام فى الأزمة الدولية ، مرجع سابق ، ص٣٦.

(٢) المرجع السابق ، ص ٣٧ .

(٣) منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ، ص ٢١١ .

(٤) هويدا مصطفى ، مرجع سابق ، ص ٣٧ .

بالبيانات والمعلومات أثناء الأزمات حيث أوضحت هذه الدراسات وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التعرض لوسائل الإعلام واكتساب المعلومات عن الأزمات وذلك لعدة أسباب منها :

- التركيز الإعلامى الكبير الذى تحصل عليه الأزمة من قبل وسائل الإعلام.
- اعتماد الأفراد على وسائل الإعلام فى حالة غموض بعض القضايا لاسيما فى الأزمات الطارئة.
- توافر عنصر الأهمية لبعض الأزمات. (١)

وقد ركزت بعض الدراسات أيضاً على سلبيات الأداء الإعلامى فى معالجة الأزمات حيث ترى هذه الدراسات أنه فى بعض الأحيان تحدث كثيراً من الأزمات بسبب تدخل وسائل الإعلام حيث تزيد حاجة الأفراد أثناء الأزمات إلى معرفة كل تفاصيل الأزمة ومتابعة تطوراتها وإذا لم تلبى المنظمة هذه الاحتياجات ستنتشر الشائعات ويزيد ذلك من خطورة الأزمة.(٢)

أيضاً ركزت هذه الدراسات على سلبيات المعالجة الإعلامية فى إدارة بعض الأزمات من زاوية الافتقار إلى المعلومات أو عدم شمولها. (٣)

فى حين أن جانباً آخر من الدراسات أشار إلى أهمية التمييز بين السرعة والتسرع فى الإدلاء بالمعلومات وهي مسئولية تقع على عاتق وسائل الإعلام أثناء حدوث الأزمة حيث أنه مقابل الحرص على سرعة إعلام الرأى العام بما حدث فإنه ينبغى تقديم معلومات صحيحة ودقيقة دون تسرع وفى الوقت نفسه

(١) المرجع السابق ، ص٠ص ٣٧ — ٣٨ .

(٢) منى صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص ٢١١ .

(٣) هويدا مصطفى ، مرجع سابق ، ص ٣٩ .

فإن بعض الأزمات ذات التأثير فى الرأى العام الداخلى قد يتطلب التعامل معها حجب أو منع بعض المعلومات حرصاً على المصلحة العامة مع ضرورة ممارسة هذا الحجب للمعلومات فى ضوء معايير واضحة وبحرفية إعلامية عالية المستوى تراعى إمكانية نشر أو إذاعة هذه المعلومات عبر وسائل إعلام أجنبية. (١)

وقد اهتمت الدراسات الخاصة بدور الإعلام فى إدارة الأزمات برصد سمات عامة لهذا الدور الذى يجب أن تلعبه وسائل الإعلام وقت الأزمات بحيث تشمل التغطية الإخبارية لأحداث وتطورات الأزمة بعض العناصر العامة التى تساعد على فهم أبعاد الأزمة واحتواء آثارها وتوعية الرأى العام بكيفية التعامل معها ومن هذه العناصر : (٢)

- فورية نقل الحدث من موقعه بالعمق والشمول الذى يساعد على فهم أبعاد الأزمة وتطوراتها وآثارها المختلفة.
- الاهتمام بالتقارير والتحليلات والتعليقات الإخبارية عن الأزمة وتطوراتها.
- الاهتمام بالمادة الوثائقية المصاحبة للتغطية الإعلامية بما يفسر أسباب الأزمة وأبعادها وكيفية إدارتها.
- البعد عن مبدأ حجب المعلومات أو إخفائها بحيث تكون وسائل الإعلام هى الرابطة بين صانعى القرار فى الأزمة والمسئولين عن التعامل معها وبين الرأى العام.
- الاهتمام بالوصول إلى موقع الأحداث وإجراء الحوارات مع الأطراف

---

(١) محمد رشاد الحملاوى ، محمد على شومان ، الأزمات والكوارث فى مصر المحروسة ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ص•ص ١١ ، ١٢ .

(٢) هويدا مصطفى ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

المختلفة للأزمة لمساعدة الرأى العام على تكوين رأى تجاه الأزمة.

وقد حددت بعض الدراسات مراحل ثلاثة للتناول الإعلامى للأزمة وقد حددت دور الإعلام فى كل مرحلة :

١ – مرحلة نشر المعلومات :

فى بداية الأزمة ليواكب الإعلام رغبة الجماهير فى مزيد من المعرفة واستجلاء الموقف عن الأزمة ذاتها وآثارها وأبعادها.[١]

ففى هذه المرحلة تقوم وسائل الإعلام بمتابعة أخبار الأزمة ومحاولات التصدى لها وتحجيمها والتعريف بنتائج مواجهتها.[٢]

وفى هذه المرحلة سوف تطلب وسائل الإعلام كل أنواع المعلومات المتعلقة بالأزمة فالأخبار السيئة هى الأخبار الجيدة بالنسبة لها لأنها تساعدها فى جذب الجمهور إليها وهو المتعطش إلى معرفة كل جديد عن الأزمة ، ولذلك يجب توفير كافة المعلومات لوسائل الإعلام وتوفير كل التسهيلات لها متى كان ذلك ممكناً وعملياً وذلك حتى لا يسمح لوسائل الإعلام استغلال الموقف وقد يكون من الضرورى أن تكون المنظمة صريحة فى توفيرها لتلك المعلومات ولكن يجب التحكم والسيطرة على الموقف من جانب مدير العلاقات العامة فى المنظمة وهو أمر بالغ الصعوبة ولكن يعتمد ذلك على مهارته فى إقناع ممثلى وسائل الإعلام فمن الأفضل له أن يكون صريحاً معهم خاصة فى التصريحات الرسمية قدر الإمكان وأن يعد بحقائق إضافية عندما تكون متوفر يعلنها فوراً ولا يجب عليه أن يضع نفسه فى موقف ضعيف لأن وسائل الإعلام سوف تسيطر على الموقف.

---

(١) هويدا مصطفى ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

(٢) محمد محمد الشامى ، استراتيجية إدارة الأزمة والكوارث ، مرجع سابق ، ص ٢١٧ .

وتقوم وسائل الإعلام فى هذه المرحلة بمتابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها ومحاولات التصدى لها ومدى التطور أو النجاح فى ذلك ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة سريعة ومصداقية.[1]

ويجب على القائم بالاتصال فى المنظمة أن يتجنب موقف لا تعليق No Comment فلو أنه لم يستطع الإجابة على سؤال يجب أن يشرح لماذا لم يستطع الإجابة ويجب عليه مصاحبة وسائل الإعلام وأن يحصل على احترامها ولكن يحدث أحياناً أن يكون قاسياً ، وقد تحدث قواعد هذه المباراة بين كلا الفريقين (وسائل الإعلام – مدير العلاقات العامة) .

وأيضاً قد تكون هناك خطوة مبدئية وأساسية أخرى وهى عمل جولة إذا كان هذا ممكناً مع الصحفيين ومندوبى وسائل الإعلام مع تقديم كافة التسهيلات لهم من توفير وسائل اتصال لهم مثل التليفون ، والفاكس ... الخ لمساعدة ممثلى وسائل الإعلام فى توصيل الأخبار والصور والمادة التحريرية والمصورة إلى صحفهم ووسائلهم الإعلامية.[2]

٢ – مرحلة تفسير المعلومات :

تقوم وسائل الإعلام فى هذه المرحلة بتحليل عناصر الأزمة والبحث فى جذورها وأسبابها ومقارنتها بأزمات أخرى مماثلة وهنا تفسح وسائل الإعلام المجال أمام كل ما يساعد على استجلاء الحقائق وتوضيحها سواء من مواد إيضاحية مفسرة أو من تحليلات وآراء للخبراء وكذلك لموقف المسئولين وصانعى

---

(١) خديجة على حسين حمودة ، دور الإعلام فى إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٧٢ .

(٢) Frank Jeflins . public relations Techniques , op . cit , P. 296.

القرار تجاه الأزمة واحتواء آثارها.[1]

وفى هذه المرحلة يكون لوسائل الإعلام دور هام بل يعتبرها البعض من أهم وظائف الإعلام فى إدارة الأزمة ، فالقائم بالاتصال فى المنظمة يكون فى حاجة إلى دعم وتأييد كافة القوى المحيطة والمتصلة والمرتبطة والمهمة بالأزمة.

ومن خلال أحداث المعرفة المخططة جيداً أو التأثير الإيجابى على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع وأحداث الوعى المطلوب وتنمية الإدراك بخطورة وأبعاد الأزمة تتكون لدى أفراد المجتمع قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين.[2]

ويرى البعض أن وظيفة وسائل الإعلام فى هذه المرحلة من أهم وأخطر الوظائف على الإطلاق لأنها تستخدم فى سبيل إثارة اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات بل والدول وتطلعهم بتطورات الوضع ومحاولة كسب مزيد من المؤيدين ضد قوى الأزمة .[3]

٣ – المرحلة الوقائية :

وهى مرحلة ما بعد الأزمة وانحسارها حيث لا يتوقف دور وسائل الإعلام على مجرد تفسير الأزمة والتعامل مع عناصرها بل يجب أن يتخلى الدور الإعلامى فى هذا البعد لتقدم وسائل الإعلام للجماهير طرق الوقاية وأسلوب التعامل مع أزمات مشابهة.

ومن بين الإجراءات الأولية الواجب اتخاذها عند إدارة الأزمة الاتصال بأحد كبار الصحفيين فى كل قطاع من قطاعات وسائل الإعلام مثل الصحف

---

(١) هويدا مصطفى ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

(٢) خديجة على حسين حمودة ، دور الإعلام فى إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٧٢ .

(٣) محمد محمد الشامى ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ٢١٧ .

واسعة الانتشار وصحف النخبة والتليفزيون والإذاعة وذلك لاطلاعهم على كل تفاصيل الأزمة ، ويتميز هذا الإجراء كما يرى مايكل بلاند ١٩٩٨ Michal Bland بالآتي : [١]

١ – أن الصحفى أو الإعلامى الذى يتمتع بشهرة واسعة سينال الخبر الذى ينشره أو يذيعه قسطاً أكبر من العدالة فى المعالجة الإعلامية مما سيتوافر له من قبل الجهات الأخرى غير المعروفة.

٢ – أن تلك الصحيفة أو البرنامج قد أحرزا سبقاً صحفياً وإعلامياً وذلك بنشر الخبر قبل الوسائل الأخرى وذلك يضمن حصول الخبر على التغطية العادلة أكثر مما كان سينال عن طريق جهة أخرى.

٣ – بما أن إحدى الصحف أو البرامج قد قام بنشر الخبر على اعتبار أنه انفراد خاص بتلك الصحيفة أو هذا البرنامج فسوف تفقد بقية وسائل الإعلام اهتمامها بالموضوع.

٤ – ومن أهم المميزات الأخرى التى يتسم بها هذا الإجراء منح الفرصة لسؤال الصحفيين المختارين عن رؤيتهم للخبر وما ينوون القيام به فى شأنه ومن حسن الحظ أننا سنجد في بعض الأحيان أن الأمر ليس بالسوء الذى كان نتوقعه.

ويقترح "محمد شومان سنة ٢٠٠١" التفكير فى وضع مواثيق شرف تنظم عمل رجال الإعلام وتحقق نوعاً من التوازن الواعى والطوعى وبين متطلبات ودواعى إدارة الأزمات والخطط والأهداف التى يسعى فريق إدارة الأزمة إلى تحقيقها وأيضاً تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تجمع بين العاملين فى وسائل

---

(١) Michael Bland , op. cit. p.p 58 - 59.

الإعلام وبعض الخبراء والمتخصصين فى إدارة الأزمات لمناقشة أولويات عمل كل منهم والإتفاق على مواثيق شرف تنظيم العمل والتعاون المشترك أثناء إدارة الأزمات.[1]

وفيما يتعلق بدور وسائل الإعلام بإدارة مجتمع الأزمة فإن الكثير من الباحثين يطالب بضرورة استخدام الإعلام بشكل مكثف لإيجاد المناخ والوعى والقناعة اللازمة لجعل الجمهور متكاتف ضد الأزمة وصانعيها.

ويروا أن للإعلام وظيفتان أساسيتان فى هذا المجال :[2]

١ - أن يكون الإعلام إنعكاساً لمجتمع الأزمة بمعنى أن يكون كما يرغب هؤلاء الأفراد معبراً عن طموحاتهم وأحلامهم ويحقق بذلك عناصر المصداقية والاجتماعية والانجذاب إليه بشكل كامل.

٢ - أن يكون الإعلام موجهاً لمجتمع الأزمة بمعنى أن يكون كما يريد قادة الرأى فى المجتمع.

وبذلك يمكن أن يقوم الإعلام بدور هام فى إحداث نوع من التفاعل والتواصل بين المجتمع والقائمين على إدارة الأزمة.

ولمنع وقوع الأزمات يقترح أحد الباحثين استخدام وسائل الإعلام فى برنامج وقائى يهدف إلى :[3]

- التوعية القريبة والبعيدة المدى من وسائل الإعلام المسموعة والمرئية وهو

---

(١) محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ١٦٩

(٢) جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية فى إدارة الأزمات على المستوى القومى ، مرجع سابق ، ص ٤٦ .

(٣) محمد همام ، الإعلام ودوره فى التوعية للحد من الخسائر الناتجة عن الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص ٤٩٨.

الراديو والتليفزيون والسينما.

- تفهم وتقدير قيمة التحذير الآلى والتوجيه اللحظى واتباع الخطوات الإرشادية المذاعة أو من الجهات والأجهزة المعنية مع الاستعداد التام لسرعة الإخلاء والتوجيه.

ثانياً : أسس وقواعد التعامل مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات :

هناك العديد من الأسس والقواعد التى ينبغى مراعاتها عند التعامل مع وسائل الإعلام تتمثل فيما يلى : (١)

- ينبغى التأكد من المعلومات التى تحتاج إليها كأسماء وأرقام وتليفونات وفاكسات المحررين والمخرجين والصحف ووسائل الإعلام الأخرى.
- ضرورة التحقق من الوقت المناسب لتقديم المعلومات لكل وسيلة وكذا التحقق من الشكل المناسب لنشر المعلومات من خلال هذه الوسيلة.
- إذا كانت هناك ضرورة لعقد مؤتمر صحفى فينبغى مراعاة الجوانب والأسس الكفيلة بإنجاح المؤتمر .
- يراعى ضرورة إصدار نشرات إخبارية لوسائل الاتصال المطبوعة وأخرى لوسائل الاتصال المسموعة والمرئية مع الإهتمام بإصدارها كلما جد جديد.
- من الضرورى ترتيب زيارة للإعلاميين إلى موقع الأزمة ليتسنى لهم إدراك الأمور على طبيعتها.
- إنشاء مركز للمتحدث الرسمي وينبغى أن يكون مكانه معلوم ويسهل وصول الإعلاميون إليه.

---

(١) محمود يوسف ، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص٠ص ١٢٥ – ١٢٦.

- تجهيز الصور الفوتوغرافية وكذا شرائط الفيديو والمطبوعات الخاصة بالأزمة وجعلها فى متناول الإعلاميين عند طلبها.
- عند التعامل مع بعض الإعلاميين الذين يتصف سلوكهم بالعدوانية يجب مراعاة التحدث بصوت هادىء ومراعاة عدم التوتر.
- لا يجب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأمور القانونية إلا بعد موافقة القسم القانونى على نشرها.
- تجنب استخدام كلمة " لا تعليق " لأنها توحى أن هناك ما يراد إخفاءها وإذا كانت هناك دعوة بتقديم معلومات فى وقت لاحق ينبغى إحترامها.
- أن يسبق التعامل مع أى إعلامى معرفة كافية عنه وعن شخصيته وإهتماماته وأسلوبه فى التناول الإعلامى.
- تمكين الإعلاميين من إجراء المقابلات مع كبار المسئولين بالمنظمة ولايجب رفض إجراء الأحاديث والمقابلات معهم لأن الإعلامى ممن الممكن أن يصل إلى المعلومات بطرق متعددة .
- وقد حدد بعض الباحثين مجموعة من الأسس التى تحدد الأدوار التى يقوم بها الإعلام فى مواجهة الأزمات تتمثل فيما يلى : [1]
- التطور الكبير الذى حدث بوسائل الإعلام من حيث الكثافة والغزارة وحدة المنافسة ، وقد أتاح هذا التطور التكنولوجى وتطبيقاته المتسارعة فى مجال الاتصال أتاح للجمهور أن يحدد خياراته وينتقى ما يتعرض له من وسائل.
- سيكولوجية الأزمة : ذلك لأن الأزمة وضع إستثنائى معقد يتسع

---

(١) أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص ص ٦٩ – ٧٤ .

ليشمل جوانب حياة المجتمع كله ويترك هذا الوضع مناخاً سيكولوجياً يتميز بالإحساس بنوع معين من التوجس والقلق ، وأيضاً حاجة الفرد إلى معرفة تفاصيل وتطورات الأزمة وأثارها المختلفة ، وكذا الحاجة إلى الشعور بالثقة بالذات.

- تزايد أهمية البعد الإعلامي في إدارة الأزمة.
- تراجع التجربة المباشرة وذلك بسبب إتساع القضايا المثارة وتعدد وتنوع الحاجات الإعلامية للفرد والتطور التكنولوجى وطبيعة الحياة وإيقاع العصر أدى كل ذلك إلى أهمية الدور الوسيطى الذى تلعبه وسائل الإعلام بحيث أصبح ما تقدمه وسائل الإعلام وليس التجربة المباشرة هو الأساس لتكوين معارف وقيم وأراء الناس وبالتالى لتحديد إتجاهاتهم ومواقفهم ومن ثم سلوكهم.
- المعالجة الإعلامية للأزمة والتى يحددها بعض الباحثون فى نوعان رئيسيان هما المعالجة المثيرة التى تستخدم تغطية تميل إلى التهويل والمعالجة والسطحية والتى ينتهى إهتمامها بالأزمة بإنتهاء الحدث وهى بالتالى تؤدى إلى التضليل وتشويه وعى الجمهور .

والنوع الثانى يتمثل فى المعالجة المتكاملة وهى التى تتعرض للجوانب المختلفة للأزمة وتتسم بالعمق والشمولية والمتابعة الدقيقة التى تحترم موضوعها ومتلقيها وتستخدم من أجل تحقيق ذلك من خلال أحد الأسلوبين التاليين :

١ - النمط العقلى الذى يقوم على تقديم المعلومات الصحيحة والموثقة.

٢ - النمط النقدى الذى يقوم على تقديم المعلومات مع محاولة إشتراك الجمهور المتلقى.

وتهدف التغطية المتكاملة إلى تكوين موقف متكامل ووعى عميق بالأزمة من خلال المعرفة السليمة لمعطيات الأزمات ويحاول هذا النوع من التغطية

إعطاء صورة كاملة تتسم بالوضوح والإتساق والشمول لمختلف جوانب الأزمة وتطوراتها.

والتعدد والتكامل فى الأداء الإعلامى أثناء الأزمة : حيث تنطلق مختلف وسائل الإعلام من منطلقات واحدة وتعمل ضمن استراتيجية واحدة خاصة أثناء الأزمات الخارجية ومن أجل تحقيق أهداف واحدة.

ويمثل الإعلام عنصر ضغط على مدير الأزمة أو أداة فعالة لإحتواء الأزمة وإدارتها والتقليل من آثارها السلبية ، والواقع أن الإعلام قد لعب دوراً هاماً وإيجابياً فى أزمة حادث الأقصر الإرهابى ، فقد نقل كل المعلومات المتوافرة عن الحدث وكانت درجة المصارحة واضحة ، ومن ثم إزدادت درجة المصداقية فى القدرة على التعامل مع هذه الأزمة ، فلم ينكر الرئيس مبارك وجود خلل بل عنف المسئولين عن هذا الخلل أمام الإعلام وتعامل مع الواقع القائم بالفعل على أرض الحدث وليس مع ما هو مأمول.[1]

ثالثاً : وسائل الإعلام وإدارة القضايا :

تحظى القضايا " مثلها مثل الأزمات " بتغطية واهتمام كبير من جانب وسائل الإعلام وتؤثر المعالجة الإعلامية لأى قضية على الإجراءات والجهود التى تقوم بها المنظمة نحو إدارة هذه القضية حتى لا تتفاقم وتتحول إلى أزمة.

ولكل وسيلة إعلامية طبيعتها الخاصة فى متابعة القضية فمثلاً التغطية التليفزيونية المستمرة لأخبار القضية تستوجب قيام المنظمة بالإجراءات السريعة والتخطيط الفعال من أجل احتواء تلك الأخبار ويجب أن تأخذ – الجهود الاتصالية فى المنظمة – فى الاعتبار سرعة التليفزيون فى التغطية الإعلامية

---

(١) محمد سعد أبو عامود ، فن إدارة الأزمات ، جريدة الأهرام ، العدد ٤٠٥٣١ ، الأربعاء ، ١٩٩٧/١١/٢٦ ، ص

وتأثيراته الكبيرة من الدراما المرئية بدلاً من سرد الأخبار.[1]

أما الصحافة فهى تغطى مجالاً واسعاً من الموضوعات وتركز على التحليل العميق للقضية من كافة أبعادها وجوانبها ، فضلاً عن اعتماد الصحافة على مصادر كثيرة قد يكون منها غير صادق وهو ما يؤثر بالطبع على الجهود الاتصالية للمنظمة فى مجال إدارة القضية .

ومن أجل ذلك ينبغى أن يتمتع القائم بالاتصال فى المنظمة بالخبرة الكافية فى التعامل مع وسائل الإعلام عند معالجة أى قضية .[2]

ويحدد فيليب لاسلى ١٩٩١ مجموعة من الإجراءات والقواعد التى يجب على القائم بالاتصال – بالمنظمة – القيام والالتزام بها ومراعاتها عند التعامل مع وسائل الإعلام أثناء إدارة أى قضية وهى :[3]

- التقييم المستمر لوسائل الإعلام التى قد تتابع وتهتم بالقضايا المحتملة التى تواجه المنظمة ويجب أن تكون عملية التقييم لكل وسيلة على حدة مع ربط ذلك باتجاهات تلك الوسائل فى معالجتها الإعلامية للقضايا السابقة التى واجهت المنظمة وهل سياساتها فى النشر كانت مع أم ضد الشركة .
- عند معالجة أى قضية جديدة يجب التنبؤ بتوجهات وسائل الإعلام تجاهها.
- ضرورة الاتصال الفعال والجيد مع مندوبى ومراسلى وسائل الإعلام وضرورة إقامة علاقات جيدة معهم وأن تكون مصدراً موثوقاً فيه ، ومحاولة اقناعهم بوجهة نظرك وطبيعة عمل المنظمة وجهودها فى مجال

---

(١) Philip Lesly , , op. cit. p. 29.

(٢) Ipid , p. 29 .

(٣) Ipid , P. 30 .

الخدمات العامة والمتصلة بالجماهير، كما يجب توفير كافة الأخبار والمعلومات الجديدة عن القضية.

- الاهتمام بإظهار الجانب الإنسانى للمنظمة .
- توفير المعلومات الكاملة عن القضية الطارئة وتطوير مادة معلومات قوية وجيدة ومنصفة تجاه القضية وتزويد وسائل الإعلام بها بدلاً من حصولهم على هذه المعلومات من مصادر أخرى قد تكون غير موثوق فيها.
- إظهار الوضوح والصراحة فى التعامل مع وسائل الإعلام .
- ضرورة التعامل مع المعالجة السلبية لبعض وسائل الإعلام ومحاولة الاتصال بقيادات هذه الوسائل لشرح وجهة نظر المنظمة لهم . وإذا لم يقتنعوا بوجهة نظرك يجب إعداد تقريراً وافياً وموثقاً بالحقائق الكاملة للرد على هذه الانتقادات.

المراجع

أولاً : التقارير والدراسات والبحوث غير المنشورة :

١ - أسامة محمد بدر ، المواجهة القانونية والأمنية للإرهاب دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة: كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة، ٢٠٠٠).

٢ - إسماعيل إبراهيم سامي ، نحو أسلوب أمثل لإدارة الأزمات على المستوى القومي ، بحث زمالة كلية الدفاع الوطني (القاهرة : أكاديمية ناصر العسكرية ، كلية الدفاع الوطني ، ١٩٨٩) .

٣ - إيمان محمد عبد الفتاح منجي ، ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة الأزمات في قطاع السياحة من منظور بيئي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة : معهد الدراسات والبحوث الفنية بجامعة عين شمس ١٩٩٣) .

٤ - جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية في إدارة الأزمات على المستوى القومي ، بحث إجازة درجة زمالة كلية الدفاع الوطني، (القاهرة : كلية الدفاع الوطني بأكاديمية ناصر العسكرية العليا ، الدورة ٢٧ دفاع ، ١٩٩٨).

٥ - خالد سامي محمد عصر ، الاحتياجات المعرفية والمؤسسية لاستراتيجية إدارة الأزمات في المجال الأمني ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (القاهرة : كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ، ٢٠٠٠) .

٦ - رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في صنع القرار بالتطبيق على إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (بورسعيد : كلية التجارة جامعة قناة السويس ، ١٩٩٩).

٧ - عبد الخبير محمود عطا ، الوظيفة الاتصالية لجامعة الدول العربية ، دراسة

نظرية وتطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة : كلية الاقتصاد العلوم السياسة ، ١٩٧٦) .

٨ - عصام الدين أحمد فرج ، الوظيفة الاتصالية لمنظمة التحرير الفلسطينية ، دراسة تحليلية وميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٦.

٩ - على ليلة " سوسيولوجيا إدارة الأزمة " المؤتمر الثانى للعلاقات العامة والإعلام — (القاهرة : معهد القادة لضباط الشرطة ، ١٠- ١٣ يونيو ٢٠٠٠) .

١٠ - فؤادة عبد المنعم البكرى ، دور الاتصال المباشر فى تنمية الوعى الاجتماعى دراسة ميدانية للنشاط الاتصالى بالجمعيات الثقافية والعلمية فى مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة القاهرة : كلية الإعلام، ١٩٩٦).

١١ - محمد البجلاتى ، دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات الأمنية ، بحث مقدم إلى دبلوم الأمن العام بكلية الدراسات العليا ، غير منشور (القاهرة : كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ، ١٩٩٥) .

١٢ - محمد عبد الحكيم محمد الجاهل ، الإرهاب وأثره على السياحة فى مصر ، بحث غير منشور مقدم إلى دبلوم العلوم الجنائية (القاهرة : كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة / ١٩٩٨) .

١٣ - محمد محمود الشناوى ، المردود الإعلامى لجريمة الأقصر نوفمبر ١٩٩٧ وأثره فى حسن منظومة الأداء الأمني ، بحث مقدم إلى دبلوم العلوم الجنائية ، بكلية الدراسات العليا (القاهرة : كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ، ١٩٩٨) .

١٤ - محمود عبد الفتاح ، دور وسائل الإعلام كأداة فى الصراع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإعلام جامعة القاهرة ، ١٩٩٧ .

١٥ - مختار أبو الخير ، محاضرة عن دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات ، ألقيت على طلبة تمهيدى ماجستير قسم العلاقات العامة والإعلام فى العام الدراسى ١٩٩٦/١٩٩٧ .

١٦ - نيفين عزت على الجيشى ، الإسلوب العلمى لإدارة الأزمات دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٨

ثانيا : الكتب العربية المنشورة :

١ - أحمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمة فى الحدث الإرهابى ، (الرياض : المركز العربى للدراسات الأمنية والتدريب ، ١٤١٠ هجرية) .

٢ - أحمد عامر ، مقدمة فى إدارة الأزمات ، (بورسعيد : مكتبة الجلاء ، ١٩٨٩) .

٣ - أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٩٩٩) .

٤ - السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية ، أساليب وقائية ، سلسلة دليل صنع القرار ، كتاب رقم ٢ ، (القاهرة : مركز القرار للاستشارات ، ١٩٩٧) .

٥ - السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث ومخاطر العولمة والإرهابى الدولى ، سلسلة دليل صنع القرار ، الطبعة الثانية ، (القاهرة : مركز القرار للاستشارات ، ٢٠٠٠).

٦ - حامد ربيع ، تأملات فى الصراع العربى الإسرائيلى ، (بيروت : المؤسسة

العربية للدراسات والنشر ، ١٩٧٦) .
٧ - حسن عماد مكاوى وليلى حسن السيد ، الإتصال ونظرياته المعاصرة ، الطبعة الأولى (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ١٩٩٨) .
٨ - جيهان رشتى ، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، (القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٧٨) .
٩ - راسم الجمال وآخرون ، إنتاج المواد الإعلامية فى العلاقات العامة الطبعة الأولى (جدة : مكتبة مصباح ، ١٩٩٠) .
١٠ - رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة فى اتخاذ القرار خلال الأزمات ، (القاهرة : مطبعة الإيمان بعزبة النخل ، ٢٠٠٠) .
١١ - سامى محمود ، التحليل النفسى والسلوك الاجتماعى ، الطبعة الثانية ، (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٠) .
١٢ - سوزان يوسف القلينى ، الإتصال ووسائله ونظرياته ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٨) .
١٣ - صالح خليل أبو اصبع ، العلاقات العامة والاتصال الإنسانى ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٩٨) .
١٤ - صلاح الدين عبد الوهاب ، إدارة الأزمات وتطبيقاتها فى قطاع السياحة ، (الإسكندرية : منشأة المعارف ، ١٩٩٨) .
١٥ - عاطف عدلى العبد ، المداخل الأساسية لدراسة علم الإتصال ، الجزء الأول ، طبعة تجريبية ، بدون ناشر ، ١٩٨٨ .
١٦ - عباس رشدى العمارى ، إدارة الأزمات فى عالم متغير ، (القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ١٩٩٣) .

١٧ - عبد الرحمن توفيق وآخرون ، مهارات الإتصال والعلاقة مع الآخرين (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ١٩٩٨) .

١٨ - عبد الله الطويرقى ، علم الإتصال المباشر ، دراسة فى الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية فى المجتمع السعودى ، الطبعة الثانية ، (الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٩٩٧).

١٩ - عطية حسين أفندى ، اتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى (القاهرة : بدون ناشر ١٩٩٤)

٢٠ - على عجوة وآخرون ، مقدمة في وسائل الإتصال ، الطبعة الأولى، (جدة : مكتبة مصباح ، ١٩٨٩) .

٢١ - عمر حسن عدس ، وأحمد ضياء الدين خليل ، إدارة الأزمة الأمنية ، دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية فى مواجهة الكوارث والإرهاب (القاهرة : مطبعة كلية الشرطة ، ١٩٩٦) .

٢٢ - فاروق السيد عثمان ، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات (الاسكندرية : منشأة المعارف ، ١٩٩٨) .

٢٣ - فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، الطبعة الأولى ، (الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٩٩٩) .

٢٤ - فؤاده البكرى ، الإعلام السياحى ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار نهضة الشرق ، ٢٠٠١).

٢٥ - كلية الدفاع الوطني : الأزمات والتفاوض ، الجزء الثانى (القاهرة : أكاديمية ناصر للعلوم العسكرية ، أكتوبر ١٩٩٩) .

٢٦ - محمد السماك ، الإرهاب والعنف السياسى ، (القاهرة : دار النفائس) .

٢٧ - محمد أمين عودة ، مشكلات ومعوقات الإتصال الإدارية ، (الكويت :

مطبوعات جامعة الكويت ، ١٩٩٦) .

٢٨ – محمد الوفائى ، مناهج البحث فى الدراسات الإجتماعية والإعلامية ، الطبعة الأولى (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٩) .

٢٩ - محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣) .

٣٠ - محمد رشاد الحملاوى ، التخطيط مواجهة الأزمات عشر كوارث هزت مصر ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥) .

٣١ - محمد رشاد الحملاوى ، إدارة الأزمات ، سلسلة محاضرات الأزمات ، الطبعة الأولى ، (أبو ظبى : مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية ، ١٩٩٧) .

٣٢ - محمد رشاد الحملاوى ، دور الإتصالات فى إدارة الأزمات ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩) .

٣٣ - محمد رشاد الحملاوى ، ومحمد على شومان ، الأزمات والكوارث فى مصر المحروسة ، تقرير عام ١٩٩٨ ، (القاهرة : وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٩) .

٣٤ - محمد شفيق ، البحث العلمى والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، (الاسكندرية : المكتب الجامعى الحديث ، ١٩٩٩) .

٣٥ – محمد عبد الحميد ، نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٩٧).

٣٦ - محمد عبد الغنى حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمة ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٥) .

٣٧ - محمد عبد الغنى حسن ، مهارات الإتصال فن الاستماع والحديث ، الطبعة

الثانية ، (القاهرة : ١٩٩٦) .

٣٨ - محمد عمر الطنوبى ، نظريات الإتصال ، (الإسكندرية : دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٩٤) .

٣٩ - محمد محمد الشافعى ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر ، ٢٠٠١).

٤٠ - محمد منير حجاب ، وسحر محمد وهبى ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإتصالى ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع) .

٤١ - محمد يسرى إبراهيم دعبس ، الإرهاب الأسباب واستراتيجية المواجهة ، رؤية فى أنثروبولوجيا الجريمة ، (القاهرة : بدون ناشر ، ١٩٩٤) .

٤٢ - محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات منهج اقتصادى وإدارى متكامل لحل الأزمات ، (القاهرة : مكتبة مدبولى ، ١٩٩٤) .

٤٣ - محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، (مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧) .

٤٤ - محمود عودة ، أساليب الإتصال والتغير الاجتماعى ، دار المعرفة الجامعية ، (القاهرة :عالم الكتب ، ١٩٩٧) .

٤٥ - محمود يوسف ، دراسات فى العلاقات العامة المعاصرة ، الطبعة الأولى (القاهرة : بدون ناشر ، ٢٠٠٢) .

٤٦ - مصطفى حجازى ، الإتصال الفعال فى العلاقات الإنسانية والإدارة ، الطبعة الأولى ، (بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ١٩٩٠).

٤٧ - منى صلاح الدين شريف ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، الطبعة الأولى ،

(القاهرة ، دار البيان للنشر ، ١٩٩٨) .
٤٨ - هالة منصور ، الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته (الإسكندرية : المكتبة الجامعية ، ٢٠٠٠) .
٤٩ - هويدا مصطفى ، دور الإعلام فى الأزمات الدولية ، دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج ، (القاهرة : مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر ، يناير ٢٠٠٠).
٥٠ - وحدة بحوث الأزمات ، الأزمات والكوارث فى مصر المحروسة ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩٩٩) .

ثالثاً : الكتب المترجمة إلى العربية :

١ - سى. تى. هيو. ، "إدارة الأزمات" ترجمة عبد الفتاح الصبحى ، الثقافة العالمية ، ديسمبر ١٩٩٨ .
٢ - ميشيل : أى . هانيزسللى ولنيدا ماكجنيت ، الإتصال والاتصال الإدارى ، ترجمة سامر جلعوط (دمشق : دار الرضا للنشر ، ٢٠٠٠) .
٣ - سيمون سيرفاتى ، وسائل الإعلام والسياسة الخارجية ، ترجمة محمد مصطفى غنيم (القاهرة : الجمعية المصرية لنشر الثقافة العالمية ، بدون سنة نشر) .

رابعا : البحوث والدراسات العربية المنشورة :

١ - إبراهيم العنانى ، الآثار القانونية للأزمات الدولية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) .
٢ – إبراهيم الشريعى ، نحو نظم معلومات فعالة لإدارة الأزمات ، مجلة كلية الدراسات العليا ، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠١ .

٣ - أحمد سيد مصطفى ، منهج مقترح لإدارة الأزمات ، مجلة الفكر الشرطى ، المجلد الرابع ، العدد الرابع ، مارس ١٩٩٦ .

٤ - أحمد ضياء الدين خليل ، أسس الاستراتيجية الجنائية وتطبيقاتها الأمنية .

٥ - أحمد ممدوح لطفى طرابيك ، الإعلام وحوادث المرور ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، ٣٠- ٣١أكتوبر ١٩٩٩) .

٦ - الأمير محمد على ، فعالية خطط الطوارىء بقطاع البترول فى مواجهة أزمات التشغيل دراسة تطبيقية على شركة بترول خليج السويس ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) .

٧ - السيد بهنسى حسن ، مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمات دراسة ميدانية على طلاب الجامعات ، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام ، العدد الرابع ، أكتوبر — ديسمبر ٢٠٠٠ .

٨ - رفعت رضوان ، مهارات الإتصال فى إدارة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة : جامعة عين شمس ، ٢٥- ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧).

٩ - آمال العنانى ، الإعلام ودوره فى مواجهة الأزمات والكوارث ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، ، ٣٠- ٣١ أكتوبر ١٩٩٩) .

١٠ - أيمن السيد عبد الوهاب ، إدارة الأزمة من منظور سياسى ، مجلة النيل تصدر مركز الإعلام والتعليم والتدريب ، الهيئة العامة للاستعلامات ، العدد ١ ، أكتوبر ١٩٩٢ ، السنة الثالثة عشر .

١١ - جمال الدين أحمد حواش ، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس ١٩٩٨).
١٢ - حسنى درويش ، التخطيط فى مجال الشرطة بين معطيات الحاضر وتوقعات المستقبل ، مجلة الغد الشرطى ، المجلد الثالث ، العدد الثانى ، سبتمبر ١٩٩٤.
١٣ - رنا أحمد عتيانى ، الإتصال والمسئولية الاجتماعية " عرض لبعض الأزمات الواقعية وترتيبات المواجهة فى تاريخ الأعمال ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، المجلد الأولى ، (القاهرة: كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٣٠- ٣١ أكتوبر ١٩٩٩) .
١٤ - حسين إبراهيم ، الإدارة العلمية للأزمات الأمنية فى الآثار المادية للكوارث ، مجلة كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠١ .
١٥ - خديجة على حسين حموده ، دور الإعلام فى إدارة الأزمات والكوارث ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة – جامعة عين شمس ، ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) .
١٦ - رانيه عبد المنعم وحسن طاهر ، تحديدات إدارة كوارث التسرب البترولى بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، ١٩٩٨) .
١٧ - سامى محمد موسى وأخرون ، دور الأجهزة التنفيذية فى إدارة الأزمات بمحافظة الإسماعيلية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢٨- ٢٩

أكتوبر ٢٠٠٠).

١٨ - سوزان يوسف القليني ، مدى اعتماد الصفوة المصرية على التليفزيون فى وقت الأزمات دراسة حالة على حادث الأقصر الإرهابى ، مجلة بحوث الإعلام ، العدد الرابع ، ديسمبر ١٩٩٨ .

١٩ - سيد مراد محمد عبد الهادى وسعاد جهلان سعد ، كارثة الطائرة المصرية بوينج ٧٦٧ ورحلتها رقم ٩٩٠ إلى المصير المجهول ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨ - ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) .

٢٠ - شاهيناز بسيونى ، العلاقة بين التعرض لوسائل الاتصال وطبيعة الاتجاه نحو مشكلة الإرهاب ، دراسة إحصائية عاملية ، مجلة بحوث الاتصال ، كلية الإعلام جامعة القاهرة ، العدد العاشر ، ديسمبر ١٩٩٣ .

٢١ - شعبان محمود خليفة ، دور المؤسسات الدينية فى إدارة أزمات العنف الجماعى فى المجتمع المصرى ، دراسة حالة على مظاهرات جامعة الأزهر مايو ٢٠٠٠ ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢٨- ٢٩ أكتبوبر ٢٠٠٠) .

٢٢ - صلاح مدكور ، الإعلام المرئى ودوره فى تنمية الوعى لمواجهة أخطار الزلازل لدى المشاهد بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠).

٢٣ - طه مغاورى الوكيل ، أزمة السيجارة ريجيولر إشاعة سيجارة الموت فى صيف ١٩٩٨ " بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة : جامعة عين شمس – كلية التجارة – ٣- ٤ أكتوبر ١٩٩٨).

٢٤ - عاطف عبيد ، الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات ، مجلة الإدارة . العدد الرابع ، المجلد ٢٥ ، (القاهرة : اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، إبريل ١٩٩٣) .

٢٥ - عباس أبو شامه ، إدارة الأزمة فى المجال الأمنى ، مجلة الفكر الشرطى ، الشارقة إدارة شرطة الشارقة ، المجلد الرابع ، العدد الثالث ، ١٩٩٥ .

٢٦ - عبد الرحمن خلف ، أسباب وعوامل التطرف الدينى فى مصر ، (القاهرة : مركز بحوث الشرطة بأكاديمية الشرطة ، ١٩٩٣) .

٢٧ - عثمان محمد العربى ، اتصالات الأزمة : مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، العدد الخامس يناير / إبريل ١٩٩٩.

٢٨ - عزة عبد العزيز عبد اللاه ، إدارة الصحافة المصرية لأزمة القدس، مستوطنة هارحوما فى جبل أبو غنيم عام ١٩٩٧ ، حالة دراسية ، مجلة معلومات دولية الصادرة عن مركز المعلومات القومى بسوريا ، العدد ٥٧ ، صيف ١٩٩٨).

٢٩ - عصام الدين محمود العنانى ، أزمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلى لتفعيل إدارتها ، بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، ٣٠- ٣١ أكتوبر ١٩٩٩) .

٣٠ - شادية أحمد عبد الخالق ، مستويات أزمة اكتشاف إعاقة الأبناء وعلاقتها بالضغوط الوالدية ، دراسة مقارنة ، المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس ٣٠ – ٣١ أكتوبر ١٩٩٩) .

٣١ - على عجوة ، دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات ، مجلة النيل يصدرها مركز الإعلام والتعليم والتدريب بالهيئة العامة للاستعلامات ، العدد ٥١ ، أكتوبر ١٩٩٢ ، السنة الثالثة عشر .

٣٢ - عماد جاد ، مفهوم الأزمة ، مجلة النيل ، العدد ٥١ ، السنة الثالثة عشر ، أكتوبر ١٩٩٢.

٣٣ - فاروق محمود هلال ، الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارىء ، مجلة النيل ، يصدرها مركز النيل للإعلام والتعليم والتدريب بالهيئة العامة للاستعلامات ، العدد ٥١ ، أكتوبر ١٩٩٢ ، السنة الثالثة عشر.

٣٤ - فاروق هلال ، إدارة الأزمة فى قطاع السياحة ، ورقة مقدمة إلى منتدى السياسات العامة عن إدارة عملية تنشيط الحركة السياحية فى مصر ، (القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، ١٩٩٨).

٣٥ - فؤادة البكرى ، دور الإعلام والإتصال فى احتواء أزمة السياحة بالأقصر ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة ، جامعة عين شمس ، ٣ - ٤ أكتوبر ١٩٩٨).

٣٦ - فؤادة البكرى ، دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات ، دراسة تحليلية لإحدى أزمات مصر للطيران ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ٣٠ - ٣١ أكتوبر ١٩٩٩).

٣٧ - فوزى عبد الغنى خلاف ، اتجاهات جمهور جنوب الصعيد تجاه معالجة وسائل الإعلام لحادث الأقصر دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعى ، مجلة كلية الآداب جامعة حلوان ، العدد السادس ، يوليو ١٩٩٩ .

٣٨ - قدرى على عبد المجيد ، تقرير عن الحلقة الدراسية المصرية - الفرنسية فى مجال إدارة الأزمات والكوارث بأكاديمية الشرطة خلال الفترة من ٢٥- ٢٧ مارس ٢٠٠٢ ، مجلة كلية الدراسات العليا بأكاديمية الشرطة ، العدد السابع ، يوليو ٢٠٠٢ ، ص٠ص ٣٧٧ - ٤١٢ .

٣٩ - كريمان فريد ، تقييم كفاءة الإتصالات فى إدارة الأزمة ، دراسة حالة

الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، كلية الإعلام جامعة القاهرة ، العدد السادس ، أكتوبر /ديسمبر ١٩٩٩ .

٤٠ - كلية الدراسات العليا ، دراسات فى إدارة الأزمات الأمنية ، (القاهرة : أكاديمية الشرطة ، مطابع الشرطة ، ٢٠٠٠) .

٤١ - محب حمدى مهنا ، دور نظم المعلومات فى دعم إدارة الموارد البشرية خلال مراحل إدارة الأزمة المختلفة ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة – جامعة عين شمس ٢٨ – ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) .

٤٢ - محمد سعد أحمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة فى دراسات القائم بالاتصال ، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام ، تصدر عن مركز بحوث الرأى العام بكلية الإعلام جامعة القاهرة ، العدد الرابع ، أكتوبر – ديسمير ٢٠٠٠ .

٤٣ - محمد شومان ، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، دراسة تحليلية لعينة قمن الصحف القومية والحزبية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، ٣٠- ٣١ أكتوبر ١٩٩٩) .

٤٤ - محمد شومان ، إشكاليات فى مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث ، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام ، العدد الثالث ، المجلد الثانى ، يوليو / سبتمبر ٢٠٠١.

٤٥ - محمد كمال مصطفى القاضى ، دور العلاقات العامة فى مواجهة الأزمات والكوارث الأمنية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، ٣- ٤ أكتوبر ١٩٩٨) .

٤٦ - محمد ماهر مصطفى ، المسئولية وإدارة أزمات السكك الحديدية ، بحث

مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨ - ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) .

٤٧ - محمد مصطفى كامل الكردى ، إدارة الإعلام والعلاقات العامة فى الأزمات " بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ٢٥- ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧) .

٤٨ - محمد محمود مصطفى ، استراتيجية مواجهة الأزمات التسويقية فى المستشفيات ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ١٩٩٨) .

٤٩ - محسن العبودى ، نحو استراتيجية علمية فى مجال إدارة الأزمات والكوارث ، مجلة كلية الدراسات العليا ، بأكاديمية الشرطة، العدد الرابع ، يناير ٢٠٠١.

٥٠ - محمود همام ، الإعلام ودوره فى التوعية للحد منها من الخسائر الناتجة عن الأزمات والكوارث ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، ٢٥ — ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧) .

٥١ - محمود يوسف ، احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمات ، مجلة كلية الآداب ، جامعة الزقازيق ، العدد السادس والعشرون ، أكتوبر ١٩٩٩ .

٥٢ - مدحت أبو النصر ، نظرية الأزمة وإدارة الأزمات ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، القاهرة ١٩٩٣.

٥٣ - مصطفى فهمى محمد ، دور التخطيط فى إدارة الأزمات والكوارث، بحث

مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) .

٥٤ - مصطفى علوى ، إدارة الأزمات الأمنية ، مجلة كلية التدريب والتنمية أكاديمية الشرطة ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٩ .

٥٥ - منى صلاح الدين شريف ، إطار مقترح لسيناريو أزمة مستقبلية محتملة "إضراب عمال" ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثانى لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ، ١٩) .

٥٦ - منى محمد كمال الدين مدحت ، أزمة التلوث البيئى دراسة حالة لمنطقة عشوائية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٨- ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٠) .

٥٧ - مها محمد كامل الطرابيشى ، مدى اعتماد الجمهور على الصحف المصرية فى معالجتها للأزمات الطارئة ، دراسة حالة على حادث سقوط الطائرة المصرية ، المجلة المصرية لبحوث الرأى العام ، العدد الثالث ، المجلد الثانى ، يوليو/سبتمبر ٢٠٠١ .

٥٨ - نوال عبد العزيز الصفتى ، معالجة الصحف المصرية للأزمات والأحداث الطارئة ، دراسة تحليلية بالتطبيق على أحداث الكشح خلال ١٩٩٨ ، مجلة كلية الآداب جامعة حلوان ، العدد السادس ، يوليو ١٩٩٩ .

٥٩ - نبيل جاد ، مواجهة الإرهاب ، مجلة كلية الشرطة ، العدد الرابع ، يناير ١٩٩٤ .

٦٠ - هالة فؤاد توفيق محمد " أزمة الإرهاب وأثرها على السياحة " ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٣- ٤ أكتوبر ١٩٩٨) .

٦١ - هيثم أبو السعود ، المجتمع وإدارة الأزمة ، مجلة معلومات دولية السورية ، السنة السادسة ، العدد ٥٧ ، صيف ١٩٩٨ .

المراجع الأجنبية

أولاً : كتب أجنبية منشورة :

1 - Allen H. Center and Patrick Jackson public relations practices , Fourh edition , (New Jersey prentic Hall , 1990).

2 - Frank M. Corrado . Media for Managers , (New Jersey : Prentice – Hall inc , 1984) .

3 -) Frank Jeflins . public relations Techniques , First published , (London : Heinenann professional publishing L.T.D, 1989)..

4 - K.R. Balan " Applied public relations and communications , " (New Delhi : Soltan chant and Sons) , 19

5 - Laurence Barton , crisis in organiztion managing and communicating in the Heat of chaes , South – Western , U.S.A 1993 .

6 – Marc Raboy and Bernard Dagenais , Media crisis and Democracy , (London : sage publication).

7 - Micheal Bland , communicating out of a crisis , First published (London : Macmillan press L.T.D , 1998) .

8 - Philip lesly , the hand book of public relations and communications , Fourth edition , (Chicago : Mc – Graw –H.ill Book company , 1998) .

9 - Rod Paschall , critical in cid ent Management , (Chicago : the University of illinois , 1992) .

10 - Sam Black , The eddentials of public relations , First published , (London : Kogan page limited , 1993) .

11 - Scott M. Cutlip, Allen H. Center , Glen M. Broom Ph.D, effective public relations , Fourthe edition (New Jersey : Prentice – Hall , 1994) .

12 - Uassin Lashin , Mass communication (Cairo : [illegible]7).

ثانياً : بحوث ومقالات أجنبية منشورة بدوريات علمية :

1 - Alfonso Gonzalez . Herrero and Cornelius B. Pratt , How , To Manage a crisis before , or whenever . it Hits , public relations Quarterly , vol 40 . No 1 . spring 1995 .

2 - Brich John , New factors in crisis planning and response , public relations Quarterly , vol 39 , No, 1994 .

3 - Charlie tuggle, "Media relations during crisis coverage the Gainesville student murders", public relations quarterly , vol. 36 No.2 , Sum. 1991 .

4 - G.D. Ford , the management of organization crisis – Business Horisons , vol 24 , No 3 , 1981 .

5 - David W. Guth , " Organizational crisis experience and public relation roles" ,public relation Review, Vol. 21, No .2 , Sum. , P.P 123-136.

6 - Danny Moss . public relations in practice , a case Book , First published , (London and New York : Rout ledge 1990).

7 - James E. Lukas zewski , establishing endividual and corporate crisis communication standards : the principles and protocols , public relations quarterly vol. 42, No3 , Fall 1997 .

8 - Julie Guillebeau , Crisis management : A Case Study in the Killing of an employee , public relations quarterly , No.3 Fall 1989.

9 - Kathy R. Fitz Patrick and Maureen shubowrubin , Public relations vs . Legal strategies in organizational crisis decisions , public relations Review, vol. 21. No.1 , spring 1995.

10 - Kathy R. Fitz Patrick , " Ten guidelines for reducing legal ricers in crisis management , public relations quarterly , vol.40. No.2, sum, 1995.

11 - Keith Michael Hearit , the use of counter Attack in Apologtic public relation crisis . the case of General Motors Vs. Dateline N.B.C, public relations Review , vol. 22 . No.3 Fall 1996 .

12 - Martha Saundars , Eastern's employee communication crisis : Acase study . public relations Review , No 2 , Sum, 1988.

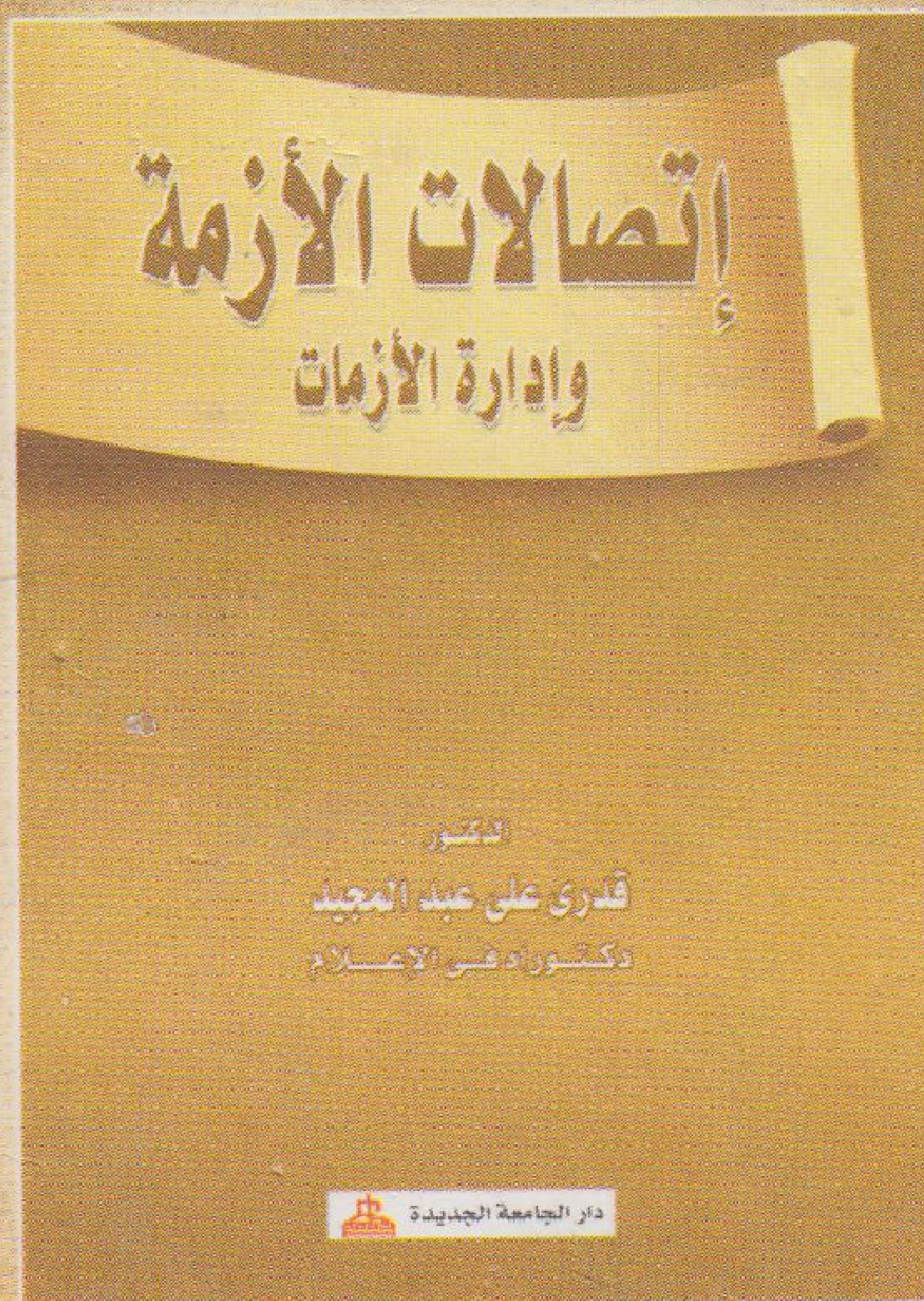
13 - More , E.A , crisis mangement and communication in "Australian organizations Australian Journal of communcation , 1999.

14 - Priseilla Murphy , using Games as a model for crisis communication . public relations Review , vol. X iii , No 4 . winter , 1987.
15 - Priseilla Murphy . chaos theory as a model for manging issues and crisis , public relation Review , vol 22 , No 2 , Sun. 1996 .
16 - Richard H. Trutt and Shela. S. Jally k "Battling a crisis in Advance " . public relation . no. 1 spring 1989.

الفهـرس

المحتويـات	الصفحة

رقم الإيداع	٢٠١٠/١٧٢٣٩
الترقيم الدولى I.S.B.N	
977-328-359-3	






دار الجامعة الجديدة
٢٨-٤٠ ش سوتير - الأزاريطة - الاسكندرية
تليفون: ٤٨٦٣٦٢٩ - فاكس: ٤٨٥١١٤٣ - تليفاكس: ٤٨٦٨٠٩٩
Email darelgamaaelgadida@hotmail com
www.darggalex.com info@darggalex.com